Harvard Business Review
哈佛商业评论

2019全方位破解企业发展之道



VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

总目录

规避政治风险：全球化企业必修课（《哈佛商业评论》增刊）

打造竞争对手难以复制的商业模式（《哈佛商业评论》增刊）

品牌炼金术：利用价值要素找准用户（《哈佛商业评论》增刊）

十大全球CEO亲授 企业高速成长的关键战略（《哈佛商业评论》增刊）

实战复盘第四季·商业巨头们的变革之道（《哈佛商业评论》增刊）

并购成功&生存法则（《哈佛商业评论》增刊）

网络安全新策略（《哈佛商业评论》2018年第8期）

管理者的AR指南（《哈佛商业评论》2017年第12期）

给你一本人工智能入门生意经（《哈佛商业评论》增刊）

关于区块链，你不得不知的真相

Harvard Business Review
哈佛商业评论



政治

企业如何管理21世纪政治风险

特朗普时代的全球化战略

中兴一石激千浪

规避政治风险：全球化企业必修课



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

规避政治风险：全球化企业必修课
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论



政治

企业如何管理 21 世纪政治风险

特朗普时代的全球化战略

中兴一石激千浪

规避政治风险：全球化企业必修课



《哈佛商业评论》出品



增刊：规避政治风险：全球化企业必修课

序言：全球化企业规避政治风险的必要性

1.企业如何管理**21**世纪政治风险

2.特朗普时代的全球化战略

3.中兴一石激千浪

版权页

《哈佛商业评论》中文版·规避政治风险：全球化企业必修课
编辑：腾跃

序

全球化企业如何规避政治风险

最近的中兴事件引人注目，影响巨大。这给不断在国际市场开疆拓土的中国企业敲响了警钟，在全球化过程中，我们必须了解全球政治形势，防范政治风险，做到合法合规经营。

一、政治风险正在重塑商业

政治对商业带来的风险曾经非常具体，但正如康多莉扎·赖斯和艾米·泽加特在《企业如何管理21世纪政治风险》一书所言，我们需要扩展这一定义。她们这样写道：“现在很多国家内和国家间的政治风险都来自别处……”

赖斯和泽加特定义了促成新威胁的三种力量，在很大程度上甚至可以说它们重塑了商业。

第一，地缘政治越来越不稳定，远远超过了民族主义崛起的程度。

第二，供应链相较以前更加长而精简，尽管提升了效率，但是也增加了风险。

第三种风险来自科技，尽管科技在很多方面都大大提高了效率。科技让很多具有共性的陌生人同仇敌忾，迅速互联。

二、商业领袖正在努力适应当今世界

特朗普当选美国总统、英国脱欧、欧洲极右势力抬头，都标志着公众对贸易、资本、人力和信息自由流动产生了不满。商业领袖们从2008年金融危机开始，对于全球互联的怀疑，直到如今尚未消弭。

北美和欧洲各国均感受到反全球化浪潮，但多数商业领袖无法确定是否应该退出全球化、改变战略，或坚持现有路线。

在无国界世界中开设全球一体化公司的观点一度十分流行，但现在已经站不住脚了。其原因既有政治方面又有现实方面——不同市场的商业环境和规则不尽相同。

某些政治风险可能让公司一败涂地的概率很高，所以管理政治风险已经成为了战略要务，面临目前的国际政治环境，所有中国的大型企业都要引以为戒，尽管我们走出去已有十几年历史，但是在突如其来的政治风险中仍然是一个懵懂少年。

文章

1.企业如何管理21世纪政治风险

2.特朗普时代的全球化战略

3.中兴一石激千浪（财经文章）

规避政治风险：全球化企业必修课

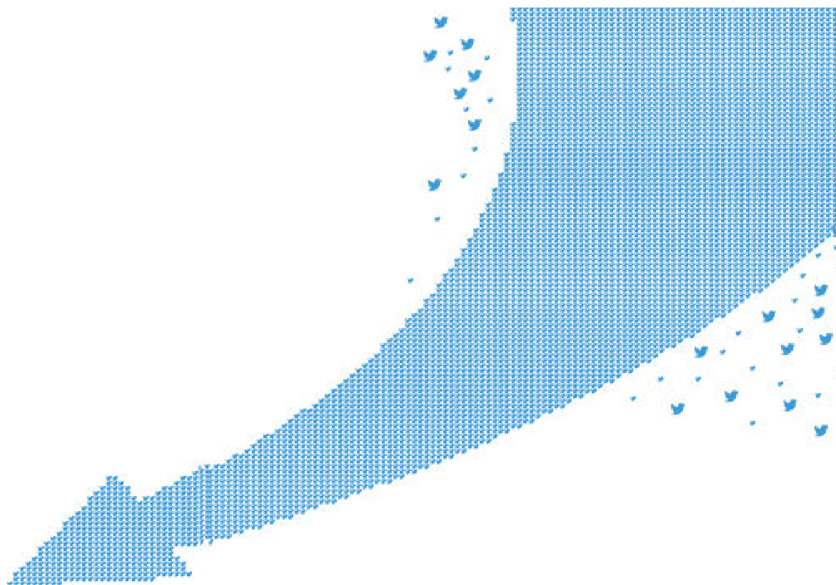
企业如何管理
21世纪政治风险

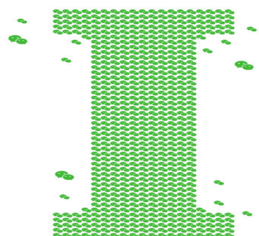
MANAGING 21ST-CENTURY POLITICAL RISK

康多莉扎·赖斯（Condoleezza Rice） 艾米·泽加特（Amy Zegart）| 文

蒋荟蓉 | 译 刘铮筝 | 校 时青靖 | 编辑

当今世界的威胁变得复杂，但应对方法并没那么复杂。





2010年，加芙列拉·考珀思韦特（**Gabriela Cowperthwaite**）看到一则改变她人生的新闻。新闻里说，奥兰多海洋世界（**SeaWorld**）的一头虎鲸在演出中杀死了一名训练师。住在洛杉矶的考珀思韦特是电影导演，喜欢带自家的双胞胎去圣地亚哥海洋世界看虎鲸。看过这则新闻之后，她用两年时间拍摄了一部调查性质的纪录片《黑鲸》（**Blackfish**），讲述主题公园对待虎鲸的方式如何对虎鲸及其训练师双方造成伤害。这部制片成本仅**7.6**万美元的纪录片迅速蹿红，引起知名人士及动物保护组织关注。海洋世界受到社会公众施加的压力，企业撤销赞助，监管者开始调查公园的安全保护措施，立法者提议禁止监禁饲养虎鲸。《黑鲸》发行**18**个月后，海洋世界股价暴跌**60%**，**CEO**吉姆·艾奇逊（**Jim Atchison**）宣布辞职。到**2018**年，海洋世界股价仍未恢复——这一切都是因为一名女性读了一则关于虎鲸的报道，拍了一部小成本电影。

首要问题

挑战

过去的政治风险相对容易理解，多半涉及被没收外国资产，然而现在的政治风险越来越多地由其他因素造成：路人用手机拍视频、地方政府官员颁布法令、恐怖分子制造汽车炸弹袭击事件，等等。

原因

首先，冷战时期超级大国竞争状态结束，地缘政治局势变得更加复杂和不确定。其次，供应链变得更长、更精益，让公司更容易受到遥远地方动乱的影响。最后，新的技术使得社会行动主义不再是社会活动家的专利，路人用手机拍摄的视频可能在网络上疯传，对公司产生严重影响。

解决方案

擅长风险管理的组织具备四项核心能力：理解风险、分析风险、减轻风险、做出回应。本文提供一些问题，可以帮助高管认识到组织在每一项的不足，提升预先做好准备应对风险的能力，尽可能地减小其影响。

以前的政治风险相对容易理解，多半牵涉到统治者出于内政原因攫取外国资产，比如委内瑞拉总统乌戈·查韦斯（Hugo Chávez）。如今会侵占财产的领导者比过去少得多了。而且，虽然商业环境的主要决定因素依旧是国家政府，但现在许多国内外政治风险是其他各方造成的：使用智能手机的个人、发布市政法令的地方政府、制造汽车爆炸案的恐怖分子、负责国际制裁的联合国官员……遥远地方发生的事情，会飞快地影响全世界的商业。越南对中国的抗议，导致美国服装市场缺货。叙利亚内战导致了欧洲的难民危机和恐怖袭击，冲击旅游业。当今世界充斥着新的政治风险。

于公司而言，21世纪的政治风险本质上是政治活动对公司业务产生大的正面或负面影响的可能性。这个概念其实比较新鲜。我们说“政治活动”而非“政府行为”，强调在国家首都、军队驻地和政党总部所在地等常见的风险地点以外其他因素的影响。如今影响商业的政治活动几乎无处不在——家庭、街道乃至云端；聊天室、宿舍、会议室；街上的小酒吧，高端峰会的补充报道。公司若想在竞争中获得优

势，必须妥善处理越来越多的全球政治因素可能带来的影响。

21世纪的许多政治风险，分开考虑似乎都是小概率事件。美国人被外国恐怖分子杀害的概率约为1/45000，远低于中暑和被食物噎住的致死率。社会行动主义的纪录片多半不会像《黑鲸》一样引起轰动。然而这些风险累积起来，就变得非常可观，且容易被低估。某一项政治风险立刻对某公司在某个城市的业务产生影响，这个概率很低，可是世界某处发生的某些政治风险随着时间推移逐渐对商业产生严重影响的概率高得惊人。一连串小概率事件加起来，总的发生率其实并不低。

所幸，虽然政治风险变得更加复杂，但应对之法仍然简单易懂。组织做好基础工作，就可以走在前面。我们根据现有的优秀应对方法，总结我们做过的领导力实验和研究，得出组织危机管理的四大核心能力，并提供一系列问题帮助高管发现组织能力的欠缺，更好地应对这个全球不安全（global insecurity）愈演愈烈的时代。

政治风险的十种类型

下表总结了当代公司可能面临的主要政治风险类型。我们对政治风险的定义，不只是政府行动对公司产生重大影响，还包括更多的人和组织的政治行动产生的影响。不过，我们选择不包含气候变化和纯粹的经济风险。气候变化是一项重大的全球挑战，但我们认为它更像是增加风险的因素，而非独立的一类风险。气候变化可能会引起社会行动、新法规颁布、内战和州际冲突等下表列出的多种政治行动。不讨论经济风险则是因为多数公司早就在讨论这个问题，考察各个市场的通货膨胀、劳动力市场、增长率和人均收入等因素。

地缘政治	洲际冲突、重大权力转移、多边经济制裁及干预
内部矛盾	社会动乱、种族暴力冲突、移民、民族主义、分裂主义、联邦主义、内战、政变和革命
法律法规政策	外资持股规定、税收、环境法规和国家法律的变化
违反合同	政府违反合同，包括没收和出于政治目的的信用违约
腐败	差别征税和普遍的行贿受贿
域外效力	单边制裁和刑事调查及控告
自然资源操控	出于政治目的地改变能源及稀有矿供应
社会行动	迅速传播、促成集体行动的事件或意见
恐怖主义	出于政治目的针对人和财产的威胁或暴力
网络威胁	知识财产盗窃或破坏；间谍；勒索；对公司、行业、政府和社会的重大破坏

管理政治风险的指导性问题

要实现有效的风险管理，需要四种核心能力：理解风险、分析风险、减轻风险和对危机做出回应。每项能力都有三个问题，可以帮助管理者寻找不足和改进的空间。

理解	分析	减轻	回应
我所在组织的政治风险偏好如何?	如何充分收集有关当下面临的政治风险信息?	如何减轻已经发现的政治风险对本组织产生的影响?	能否从"未遂事故"中学习?
组织中对于本组织的风险偏好有共识吗?	如何确保精确的分析?	我们有没有好的体系和团队，能够及时发出警报并采取行动?	能否有效化解危机?
如何减少盲点?	如何将政治风险分析与商业决策整合在一起?	发生不测时如何减少损失?	是否建立了持续学习的机制?

政治风险背后的新力量

当前改变政治风险局势的有三大趋势：冷战结束后政治局势的巨大变化、供应链创新以及科技革命。

政治。 当今公司面对的，是现代历史上最为复杂的国际政治环境。冷战时期美苏之间的超级大国对抗，在敌友之间划出相对清晰的界限，贸易政治和安全政治也划分得非常清楚。当时大半个世界分属西方资本主义市场和苏联集团计划经济体，军备控制条约与苏联有关，但全球贸易谈判不受影响。今日的政治局势更加复杂多变，各国势力此消彼长，有失败国家（failed states），还有恐怖组织、网络罪犯等非国家行为体。安全不只关乎安全本身，国际经济议题往往与安全政策及政治密切相关。

康迪（康多莉扎·赖斯）担任国务卿时曾不安地看到，迪拜港口世界公司（Dubai Ports World），这家阿联酋政府所有的获过奖的港口管理公司，在某次引发公众不满后被迫将其美国航运业务移交给一家美国公司。虽然阿联酋是美国坚定的同盟，而且经过美国政府全面审查没有发现安全隐患，但美国人在911事件后一听到“阿拉伯”和“港

口”这些字眼，就足够让迪拜港口世界公司在美国站不住脚——就算是全世界最能体现市场机制的美国也不例外。

供应链。 供应链效率逐步提升，逐渐为公司解锁巨大的价值。现在即使是非常小的公司，也可以利用较低的离岸人工成本、运输成本以及更好的库存管理。然而供应链革命有一个缺点：全球供应链变得更长、更加精益，公司更容易受到远方动乱的影响。

公司为了提高利润、定制化和速度，向海外拓展供应关系，产品及服务的提供受到政治活动影响的概率随之提升。在2014年，越南认为中国将一个离岸石油钻井平台移到越南的专属经济区，其国内爆发了抗议。全球最大的服装及玩具提供商之一利丰公司（Li & Fung）的供应商被迫关闭越南工厂一周，耽误了向美国发货。东南亚领海争议迅速导致美国几个城市的商店缺货。

技术。 社交媒体、手机和互联网也在改变21世纪的政治环境。全世界48%的地方都被网络覆盖。据预计，2020年全世界拥有手机的人将多于能够使用自来水和电力的人。技术大大降低了集体行动的成本，让志趣相投、相隔遥远的人得以更容易地为一项事业集结起来。此外，社会行动主义也不再是社会活动家的专利。在超链接时代，路人用手机拍摄视频传上网，就有可能传遍世界。2017年4月9日，美国联合航空飞往肯塔基州路易斯维尔的航班座位超售，公司决定请四位乘客下飞机，其中一位名叫戴维·道（David Dao）的乘客拒绝离开飞机。其他乘客拍下了他被暴力拖走的视频，上传到Twitter和Facebook。两天后美联航股票损失2.55亿美元的股东利益，分析员开始担心该事件对中国市场的影响——中国社交网络上的评论者认为公司歧视亚洲人。

政治风险框架

在这样的环境下，公司如何妥善应对政治风险？一些公司聘请顾

问在需要时提供分析和建议，还有一些公司主要依赖内部部门，更多的公司则是两种方法混用。虽然不存在普适性的模型，不过我们制定了一套框架，宽泛可供多数公司参考，且就具体行动提供意见。这个框架关注四种能力：理解风险、分析风险、减轻无法消除的风险，以及通过回应实现高效危机管理和持续学习的能力。

框架每一步都提供三个指导性的问题，任何组织的任何人都可以参照这些问题，确定最重要的议题。

第一步：理解风险

组织政治风险偏好如何？

公司与个人一样，应对风险的方式不同。影响风险偏好的因素包括重大投资的时限、另类投资的有效性、退出投资的难易程度，以及消费者可见性。例如，油气等采掘工业公司，承担着在遥远国家的长期投资，这些国家许多处在独裁政权统治下，容易发生动乱，而且公司关键资产无法轻易转移，因此油气公司必须做好准备应对巨大的政治不确定性。与之相比，连锁酒店、主题公园等面向消费者的行业，则对名誉损失非常敏感，风险偏好通常较低。

组织内部对风险偏好有共识吗？

好的公司能够确保上至董事会、下至销售人员，每个人都关心政治风险。当然，并不是组织中每个人的看法都相同：律师和会计对风险的态度，与销售和产品开发人员不尽相同，这样的差异必须加以分类解决。迪士尼的共识是“米老鼠惹不上是非”，本质上将政治风险偏好设置在接近零的水平。

2006年，乐高集团打造战略风险管理能力，以期统一公司上下对风险的观点。这项工作由工程师汉斯·拉索埃（Hans Læssøe）主持，

他在乐高工作了25年，自称是乐高的“职业偏执狂”。拉索埃建立了一整套对新管理者进行风险相关培训的流程，让每一位重要的业务领导者包括董事都参与制定风险偏好，进行风险识别，并将风险评估及缓解措施整合进商业计划。拉索埃的团队甚至制定了一个“风险净利润”的指标，供管理层和董事会评估公司每年承担的风险。

如何减少盲点？

减少盲点需要发挥想象力。一位主要投资者告诉我们，“最大的错误是相信未来与现在相同。这几乎是不可能的。”他的公司培训所有员工反复提出一个简单的问题：假如我们做错了该怎么办？情境规划、模拟作战演习等方法也可以帮助公司发现潜在的风险。方法虽多，目标却只有一个：培养创造性思维，防止群体思维。

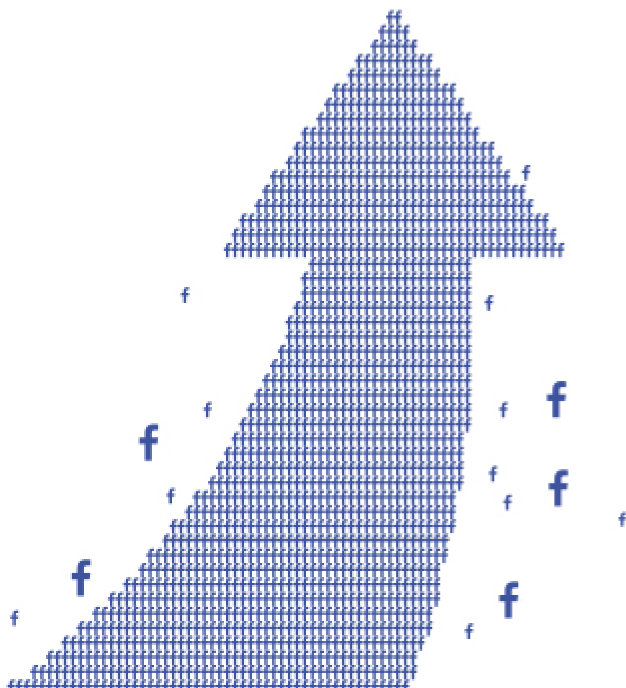
第二步：分析风险

如何充分收集有关当下面临的政治风险信息？

要进行分析，必须充分收集信息，这一点似乎不言而喻。但公司有时会忽略这一点。2001年通用电气（General Electric）传奇CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch）尝试收购霍尼韦尔国际公司（Honeywell International），通过美国司法部审查之后，韦尔奇以为欧盟很快也会批准，事实却并非如此。欧洲监管者对反垄断问题的看法与美国方面不同，重视合并对竞争者（而非消费者）的潜在影响。虽然欧洲监管者此前从未真正驳回过大的美国收购，但波音和麦道公司的合并险些泡汤只不过是四年前的事。然而韦尔奇和霍尼韦尔CEO迈克尔·邦西格诺（Michael Bonsignore）急于完成合并，据说从未向布鲁塞尔的欧洲反垄断律师咨询意见。合并宣告失败时，韦尔奇表示：“多大年纪都能碰到让你吃惊的事。”

如何确保精确的分析？

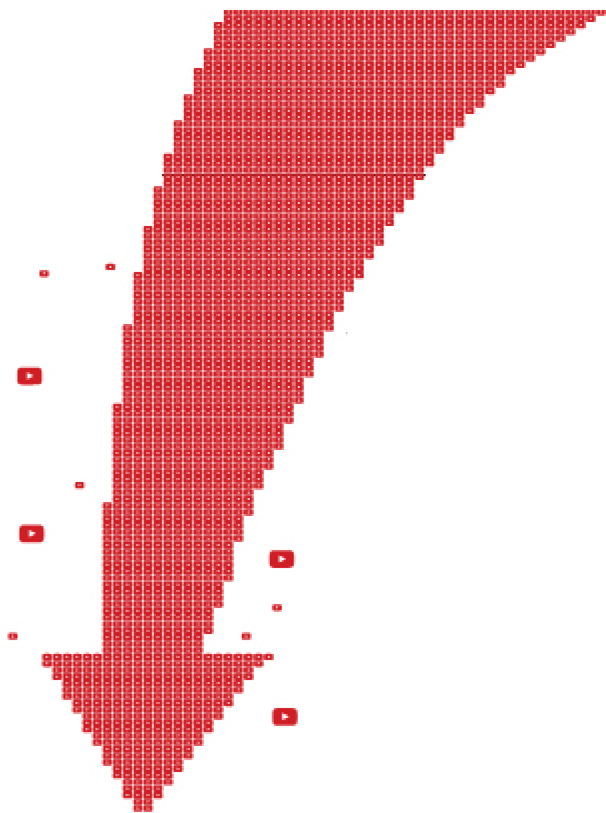
伟大物理学家理查德·费曼（Richard Feynman）曾说过，分析是我们尝试不欺骗自己的方式。没有人能够预测未来，但好的风险分析可以质疑有关未来的预设和思维模式，让组织更好地做准备。



一个实用的分析方法是，详细列出最有价值的资产和最容易受影响的资产。这两个列表重合越多，公司面临的政治风险就越高。前文提到的海洋世界受到抵制影响极大，是因为训练虎鲸对于公司品牌而言非常重要。

要将易受影响的程度精确量化是不可能的，但管理者仍然可以降低不确定性。从红队（red teams，设想相反角色或观点）到蒙特卡罗计算机模拟（Monte Carlo，估计成果的范围和可能性），有很多方

法可供选择，其目的是设法理解影响未来的重要因素和可能性，减少“惊喜”。



许多公司没有对未遂事故予以足够重视。

联邦快递（FedEx）是高效风险管理的典范。该公司曾表示，“我们无法预测下次欧洲货车司机罢工具体是因为什么，但我们知道某一时刻会发生运送延迟，一旦真的发生，立刻启动后备方案。”万豪国际（Marriott International）所有酒店配有五级颜色编码的安全警报系统，不断评估每家酒店的安全等级。万豪风险团队并不确定下一次

恐怖分子会在何时袭击何地。这套安全系统通知酒店管理者注意可能带来威胁的形势变化，为不同的威胁等级指派不同的具体任务，确保每位员工都遵守规定、知道该如何应对可能发生的情况，由此增强预见性，增加安全性。

如何将政治风险分析与商业决策整合在一起？

2016年麦肯锡一项全球调查发现，只有1/4的高管将风险分析整合进正式流程。多数公司应对地缘政治风险的方法，仅仅是在事件发生时再进行分析。乐高有一套更好的做法名叫“注意机会”（boat spotting），留意潜在的风险和机遇，避免“错失良机”。乐高尝试过许多风险评估法，包括分析谷歌的搜索趋势数据和情境规划，但也明白目的比方法更重要：只要管理者运用任意一种细致的政治风险分析来为投资辩护，决策质量就能得到很大的提升。

第三步：减轻风险

如何减轻已经发现的政治风险对本组织产生的影响？

有三个战略几乎是万能的：分散关键资产（俗话说，不要把鸡蛋全都放在一个篮子里），让供应链具备快速应对能力并留出备用空间，与行业中其他伙伴合作共享政治风险评估及应对措施。也许常被忽略的最后一种方法，在酒店行业已经得到应用。2005年自杀式炸弹袭击者在约旦首都安曼同时袭击了凯悦（Hyatt）、丽笙（Radisson）和戴斯酒店（Days Inn），爆炸发生后，万豪全球安全与保障副总裁艾伦·欧洛布（Alan Orlob）同竞争对手一起组建了酒店安全工作组，分享信息和最佳应对方案，还得到了美国国务院海外安全顾问委员会（Overseas Security Advisory Council）的赞助。

我们有没有好的体系和团队，能够及时发出警报并采取行动？

能够妥善应对政治风险的公司，不会坐等政府咨询和行业季度报告。为了更好地把握实时状态，它们设立了高效的预警系统，不断收集大量信息，还拟定了针对具体情况的响应方案，说明由何人采取何种措施。这种做法是为了减少仓促决定的情况。

站在应对全球政治风险一线的公司，通常在内部设有威胁评估部门，聘请前情报人员和执法人员，跟踪政治局势发展。皇家加勒比国际游轮公司（Royal Caribbean International）的威胁评估团队负责人曾在FBI供职25年。万豪的欧洛布在美国陆军特种部队工作了24年。雪佛龙的全球风险专家团队，八个人在政府安全服务机构工作的时间加起来有92年。这一类在安全方面表现出色的公司明白，建立一支团队用于防范风险、建立预警系统，意义十分重大。

发生不测时如何减少损失？

管理者可以在危机扩散之前提早采取行动，尽可能减少损失。与外部利益相关者的关系，在危机中至关重要，但建立这种关系需要投入时间。前国务卿乔治·舒尔茨（George Shultz）常把好的外交比作园艺——必须先建立好关系，然后才能请求对方为你出力。商业方面也是同样。

影响商业的五次全球冲击

我们时常看见一些重大事件几乎影响了全球经济中的每个人。这样的“外源冲击”（exogenous shock）通常无法预测，不过，具备政治风险管理能力的组织可以防御其影响。冷战结束后，有五次这样的冲击影响了政治世界，也延伸到商业世界。

最严重的是2001年9月11日的恐怖袭击，说明美国不仅受大国威胁，也受到弱势的无管制地区威胁。1648年威斯特伐利亚条约（Treaty of Westphalia）的签订，标志着现代国家体系的开始，其后大国只重视其他大国的威胁，然而911之后就不再是这样了。

2008年全球金融危机是第二次冲击，政府以财政紧缩和制定新法规的方式加大干预力度。金融危机还让人们意识到全球经济如何影响个人生活，民粹主义反弹。有人因为全球金融体系变化而失去了住宅，国际经济就变成了个人的经济。

第三，阿拉伯之春及其后中东地区的动乱，让这一地区的政府和商业面临的压力增加，也引发了对目前国家体系能否在中东地区延续的怀疑。法国、英国和意大利在奥斯曼帝国终结时为沙特阿拉伯、也门、土耳其、伊拉克、叙利亚和海湾国家等划定的国界，穿过了什叶派、逊尼派和库尔德人的聚集区。叙利亚内战使得复杂程度升级，让近600万人流离失所，立即给邻近其他国家增加了压力。欧洲难民危机的影响会长期持续，让人强烈地感觉到，欧盟不再保护其领地及公民免受中东地区危机的影响。

第四次冲击，我们叫作“大国行为不当”（great powers behaving badly）。某些国家政府越来越武断，重新引发彼此之间长期的领土争端。

最后，本土主义、民粹主义、贸易保护主义和孤立主义重新抬头。全球化令数百万人摆脱了贫困，创造出数百万财富，也产生了失败者——缺乏技能无法在现代经济中竞争的人，还有一些人会觉得，为美国客户服务的印度客服中心并不是在当地创造就业机会，而是象征着一种对自己的威胁。2016年英国脱欧投票和美国特朗普当选（这是美国第一次选出毫无政府工作经验的总统），部分原因正是这一类对全球化的反应。这说

明美国大选的候选人，特朗普、桑德斯乃至前国务卿克林顿，都无法抵御自由贸易。

以上五大事件冲击国际秩序，影响各国间以及各国内部的权力动态，且波及各个市场。

第四步：回应风险

能否从“未遂事故”中学习？

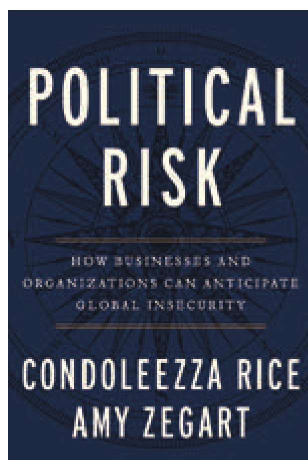
组织都想从错误中学习。不过，一些事件原本可能招致更坏的结果却侥幸没有，这种情况也值得学习，却被许多公司忽视了。人们倾向于把侥幸脱险的情况归因于系统的弹性，然而系统很脆弱，类似情况下一次可能就无法幸免。领导者必须认识到这一点，并加以纠正。挑战者号航天飞机的悲剧就是一个典型的例子：事故发生前，飞机上的O型环密封圈已经发生腐蚀，但从未完全失效，因此NASA管理者误以为它不会失效。

能否有效化解危机？

好的危机管理可以总结为五步：评估情况，派出响应团队，以价值观为主导，讲述缘由（要诚恳！），不要煽风点火。危机往往牵涉多方——消费者、投资者、记者、社会活动者、民选官员、联邦监管者以及执法人员等等。多方之间相互影响，产生新的风险，导致情况恶化。妥善处理利益相关各方之间的动态关系是至关重要的。

康迪担任总统乔治·布什的国家安全顾问不久后，一架中国战斗机与美国侦察机发生冲突。中方飞行员死亡，美方飞机在中国紧急迫降，机组人员被拘留，双方政府就释放条件展开协商。布什总统的目的很明确：机组人员必须释放，美方不会为此道歉，与中国的关系需

要维持。双方都不希望使局势更加紧张，但协商面向多方，因此变得复杂。美国政府不可能限制中国只听一部分，让美国国会听另一部分。康迪当时负责危机应对小组，每天会面两次，谨慎回应事故。他们的工作包括制定一套沟通策略，既能表现出政府在处理问题，又要避免加剧紧张气氛。最后机组人员被释放，中方收到美国驻华大使普理赫（Joseph Prueher）的信，信中为中方飞行员表示遗憾，并未为事故本身道歉。



本文摘自《政治风险：如何应对全球不安全局面》（Political Risk:How Businesses andOrganizations CanAnticipate Global Insecurity，Twelve出版社，2018年出版）。

是否建立了持续学习的机制？

最佳危机响应机制，可以建立起反馈循环，在灾难来袭前学习，降低危机发生的几率，并在危机来临时更好地响应。很少有公司能做好这一点。我们知道的在持续学习方面做得最好的组织是一流橄榄球队，这个事实或许令人吃惊。橄榄球比赛中会有很多失误，而且胜败分明。杰出的教练从失败中学习，也从胜利中学习，分析每一场比

赛。他们观看比赛录像，进行中场调整，变更首发阵容，都是为了下一场比赛发挥得更好。

吉姆·哈博（Jim Harbaugh）曾指导斯坦福大学和旧金山49人队，现在在密歇根大学担任教练，他能在短短几个赛季内让处于劣势的球队获胜。他喜欢说：“你们会变得更好或者变得更差，不会保持不变。”在商业世界里，持续学习机制必须用脑且用心：评估什么应该继续做下去、什么应该停止以及要增加什么，用鼓舞人心的方式吸引其他人加入。

风险管理实例：
皇家加勒比国际游轮公司应对海地危机

善于应对风险的公司，可以证明理解潜在政治风险、预先做好准备的价值。皇家加勒比国际游轮公司就是一个很好的例子。

2010年1月12日，海地发生7.0级地震，据估计有20万人丧生。三天后，皇家加勒比一艘名叫海洋独立号（Independence of the Seas）的游轮停靠在海地拉巴地（Labadee）港口，带来3000名游客在一片私人海滩玩乐，距离受灾严重的首都太子港仅137公里。公众对此反应激烈。《纽约邮报》头版惊呼“食尸鬼船”，指出附近的灾民忍受着恶劣条件住在临时搭建的帐篷里，而游客却在海边饮酒冲浪。

皇家加勒比面临的政治危机，与海洋世界在《黑鲸》之后受到的抵制不相上下。不过，这一次的风头很快转向了对其有利的言论，称皇家加勒比其实是应海地政府请求前来，送来了当地迫切需要的经济援助。之后不久，Cruise Critic网站开展的调查显示，4700位参与者中2/3认同皇家加勒比的游轮当时按照原计划前往拉巴地的决定。

皇家加勒比能够妥善应对这次危机，远远不止是因为精心设计的发言重点和危机中的公关工作（当然，这些因素发挥了作用）。该公司早在地震事件几年以前就开始重视政治风险管理，而且在海地建立

起了强大的应对人为政治风险的能力，在自然灾害来袭时也能以充分的准备去应对。

皇家加勒比从上世纪80年代开始在海地开展业务，当时海地饱受政治暴力蹂躏，动荡不安，充斥着腐败和贫穷。进入这个国家的第一步，是在交通不便（所以清静）的拉巴地找一个港口。第二步，皇家加勒比与当地居民建立联系，比如为当地商贩提供场地，向船上下来的旅客出售商品，为当地人创造了就业机会。公司还按照旅客数目向当地政府交税，在国家和国际层面与海地政府官员、非政府组织、智囊团及联合国组织发展关系。

因此，2010年发生地震时，皇家加勒比已经对当地有了深厚的了解，建立了坚实的信赖和关系可供利用。公司高管咨询政府官员，采纳他们的意见，照原定计划停泊在拉巴地，还捐款100万美元用于救灾，购买运送赈灾物资，将海地观光所得收入全部捐出，并宣布与知名慈善组织合作，提供其他援助。皇家加勒比遭到媒体抨击时，独立的支持者和专业人士（包括非政府组织和学者）发声为其辩护。海地联合国特使提供了公司新闻稿，支持皇家加勒比游船继续在本岛停靠。

皇家加勒比并不是在发生地震时才突然开始管理政治风险，也没有在媒体抨击平息后立刻停止活动。地震发生六个月后，公司宣布在海地兴建一所学校，并与其他三家公司开展战略合作，提供建筑材料用于住房和关键基础设施，还开通了“志愿旅行”（voluntourism）项目，供游客在海地参与社区服务工作。

公司在海地依然面临政治风险：2016年，海地总统选举推迟，发生抵制观光的动乱，皇家加勒比不得不暂时更改航线。不过多亏了高效的风险管理，这30多年里海地已经被证明是对公司而言有价值的目的地。

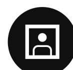
如若未能妥善应对，皇家加勒比的声誉危机很可能转向另一个方向。公司从一开始就深知在海地面临的政治风险，开展分析，并在开

通航线之前制定了一系列应对措施。最终，皇家加勒比的应对方案在高层清晰的指导下执行得很到位。公司总裁兼首席运营官阿达姆·戈尔茨坦（Adam Goldstein）为危机应对染上了人性的色彩，在个人博客上发布各种内容，从公司如何决策到每天的会议记录、对媒体报道的回应，以及救灾物资的照片。公司发言人传达的信息保持一致，表达同情和帮助海地灾后重建的决心。经历过地震袭击后，皇家加勒比在政治风险管理方面的努力全都得到了回报。

数年以前，我们开始在斯坦福大学开政治风险课的时候，未来一些趋势似乎清晰可见。然而这些年以来的政治事件令我们两人感到惊讶。我们可以预料俄罗斯有心收复失地，挑战东欧领土现状，却没有料到俄罗斯会吞并克里米亚。我们料到欧盟会面临压力，却没有料到英国退出欧盟。谁能想到特朗普会当选成为美国总统？谁能想到菲律宾罗德里戈·杜特尔特（Rodrigo Duterte）掌权，从西方倒向中国？

没有人能够准确预测历史的走向，但管理政治风险不一定全靠猜测。要为未来的风险做准备，不必知道风险具体会从何处来。世界级运动员通过训练提升能力，我们希望公司高管也可以利用这套框架，锻炼政治风险管理能力。

归根结底，最高效的组织有三大共同点：重视政治风险，怀着谦卑之心有体系地应对政治风险，高层管理者参与指挥。



康多莉扎·赖斯 是斯坦福商学院政治经济学教授，胡佛研究所高级研究员，斯坦福大学政治学教授，曾于2001年至2005年间担任美国国家安全顾问，2005年至2009年担任第66任国务卿。艾米·泽加特 是斯坦福大学国际安全与合作中心联席负责人兼高级研究员，胡佛研究所高级研究员，曾在麦肯锡担任管理咨询顾问。

规避政治风险：全球化企业必修课

特朗普时代的全球化战略

GLOBALIZATION IN THE AGE OF TRUMP

潘卡吉·盖马沃特（Pankaj Ghemawat）｜文

刘铮筝｜译 刘筱薇｜校 李全伟｜编辑

全球化正在大倒退？答案是否定的。保护主义会改变公司经商方式，但改变非你想象那样。公司领导者不必对保护主义者的巧言令色反应过激，但有必要做出适当调整。

商业领袖正在努力适应当今世界

——短短一年前很少有人能想到现实如此魔幻。无国界世界的神话已经崩塌。开放市场的中流砥柱——美国和英国摇摇欲坠，中国则将自己定位为最坚定不移的全球化拥护者。**2016**年**6**月，英国脱欧投票震惊欧盟；随着总统大选的推进，在美国关于全球化的新闻报道越来越负面。

核心观点

问题

北美和欧洲各国均感受到反全球化浪潮，但多数商业领袖无法确定是否应该退出全球化、改变战略，或坚持现有路线。

大势

在做出任何决定前，重要的是搞清两件事。第一，世界的全球化程度，远未像多数人想象的那样高。第二，历史告诉我们，即使在贸易战面前，国际贸易和投资依然规模庞大，不容战略家忽视。

建议

不必对保护主义者的巧言令色反应过激，但有必要做出适当调整。如果业务盈利不佳，那么削减成本。聚焦资源适应当地需求。无论在何地，公司都要确保创造价值而非攫取价值。

在特朗普举行总统就职典礼后一周，出于对贸易战升级的担忧，《经济学人》发表了封面文章：《跨国公司撤退》。文中宣称，“跨国公司这一过去30年来最宏伟的商业概念陷入困境”，“规模优势和……套利逐渐消失。”通用电气（GE）董事长兼CEO杰夫·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）就谈论过GE从全球化到本土化的“大胆转型”（今年6月，伊梅尔特正式宣布退休——译者注）。

然而，动荡年代中，全球化大撤退真的是人间正道？换言之，虽然没有到收拾行装打道回府的地步，但企业应该以本土化为重吗——把同地生产、销售、甚至创新作为战略选择？根据我的研究，答案是否定的。试想10年前，商业领袖们认为世界变“平”了，跨国公司不受国界限制，将很快占领全球经济。这些夸大被证明是错的。如今面对新保护主义压力，所谓的全球化大倒退也不过是相反方向的过激反应。尽管关于全球化的某些妄想已逐渐消退（在美国尤为如此），但

全球化并未出现严重倒退。即使出现倒退，认为全球化走到尽头的言论也是错误的——录音机上的“倒带键”和“停止键”是两码事。

全面撤退或过于依靠本土化，都会损害公司跨国远程创造价值的能力——跨国公司能利用多种现在依旧有效的全球战略，而这些战略在未来也不会失效。今天的乱象，要有更精细的重新规划跨国战略、组织架构以及社会参与方式。我在本文中会解答关于全球化变与不变的普遍误解，为领导者提供决策指导——在哪里、如何竞争，以及检视跨国公司在复杂世界中的角色。

全球化轨迹

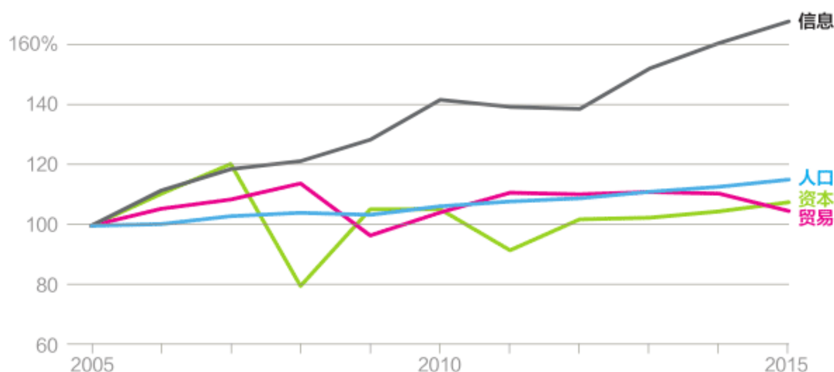
对全球化未来的质疑从2008-2009年金融危机开始浮出水面。但随着宏观经济情况转好，这种忧虑被杂糅纷乱的观点取代。例如，2015年刚过去3周，《华盛顿邮报》就发表了罗伯特·塞缪尔森（Robert Samuelson）的《飞速全球化》，以及编委会的《全球化走到尽头？》

面对这种不确定性，重要的是让数据说话。为了探究全球化真实的发展状况，史蒂文·奥特曼(Steven Altman)和我编纂了两年一期的DHL全球互联指数（DHL Global Connectedness Index）。该指数追踪国际贸易、资本、信息和人口流动（见图表《全球化没有倒车》）。

全球化没有倒车

DHL全球联通指数追踪国际贸易、资本、信息和人口流动。该指数显示，从2015年开始，全球化进程减慢，但并没有倒退。（2016年贸易投资更新数据显示，全球化速度放缓但没有逆转）

相对2005年的全球联通深度

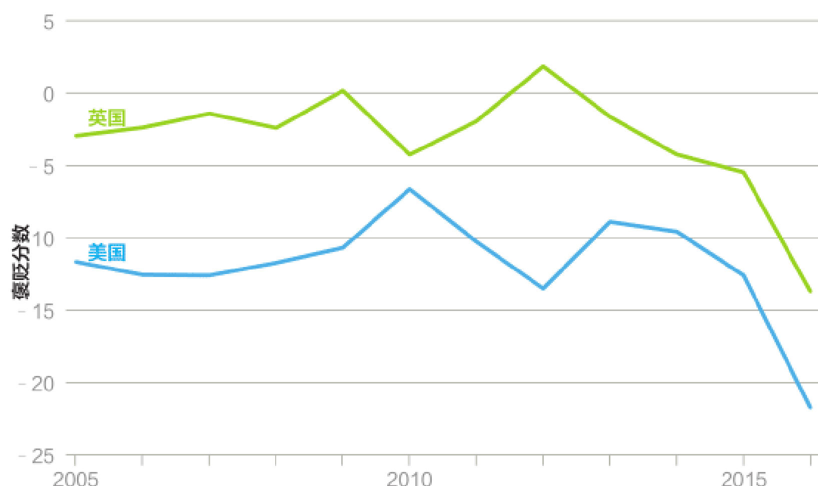


来源：2016年DHL全球联通指数

（返回原文阅读）

媒体变调

英美主流媒体里，含有“全球化”一词的新闻报道一改往日赞扬之声，反映出这些国家中反对全球化的力量陡升。



来源：ALCHEMYAPI利用《华尔街日报》《纽约时报》《华盛顿邮报》《伦敦时报》《卫报》和《金融时报》的文章生成。

商品贸易和外商直接投资这两大企业最在乎的指标在金融危机期间大跌，但从那之后都没有再经历类似的下跌。贸易在2015经历了巨幅下跌，但主要原因是商品价格跳水和美元升值引发的价格效应。更新的数据显示，2016年外商直接投资降低，部分因为美国打击避税。尽管2016年的全部数据还没出来，但考虑到人口和信息流动等因素，全球化速度很可能会趋于平稳甚至有所增长。

真正江河日下的是美国和其他发达国家的公共舆论。一份媒体分析提到了几大主流报刊中关于“全球化”的报道——美国的《华尔街日报》《纽约时报》《华盛顿邮报》，以及英国的《伦敦时报》《卫报》和《金融时报》均表达出负面情绪，2016年对全球化评分下跌。

讽刺的是，实际国际流通数据趋于正面，但舆论对于全球化的突然转向负面，这可能源自一种倾向——即使老练的高管也会极大高估国际商业流动相对于国内活动的强度。换言之，他们想象中的世界比

实际中全球化程度高得多。（ 见图表《全球化谬论差距》 ）

全球化谬论差距

在2012年一次调查中，人们高估了全球化商业的发展程度，低估了国际贸易之间国与国间的距离和差异。

全球化程度

产品和服务出口（占GDP百分比）



外商直接投资流（GFCF百分比）



移民（人口百分比）



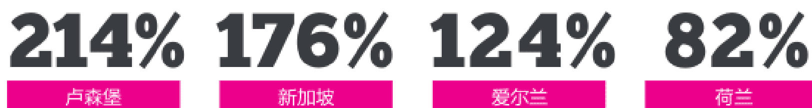
（返回原文阅读）

全球化减缓时代谁风险更大？

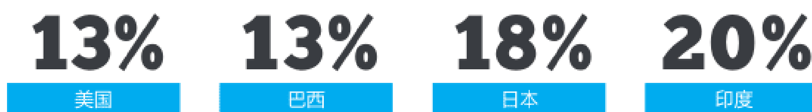
全球贸易战会伤及所有经济体，但有些国家比其他国家风险更大。例如，新加坡这种小且高度发达的经济体，出口的产品和服务相当于自身GDP的176%。新加坡比美国更容易在贸易战中受损，美国的出口仅占其GDP的13%。

2015年出口占GDP比重

小国家，大出口



大国家，小出口



来源：世界银行世界发展指数（WDI）

关于全球化深度夸张的看法（即相对于国内，国际活动的多少）会造成劣势。在我进行的调查里，那些高估了全球化强度的参与者更容易轻信关于国际商业战略和公共政策的错误表述。当商业人士高估了世界真实的全球化程度时，他们就容易在全球运营中低估对各国差异的理解，并对这些差异回应不足。在公共政策领域，领导者容易低估从额外全球化中可能的收获，高估全球化对社会产生的害处。

调查显示，人们也低估了全球化的广度——即国际活动在全球分布的程度，而非集中在小范围内。2007年对《哈佛商业评论》读者的调查中，62%的参与者同意托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）在畅销书《世界是平的》（The World Is Flat）中的说法："公司现在处于国际化、网络化的竞技场，能够实时进行研究合作；不受地理、距离限制，在未来甚至语言也不再是限制。"但是，数据显示实际国际活动还在继续受到上述因素的限制。

为破解诸如此类的"全球化谬误"，我提供两大法则，分别应对全

球化深度和广度上的问题。

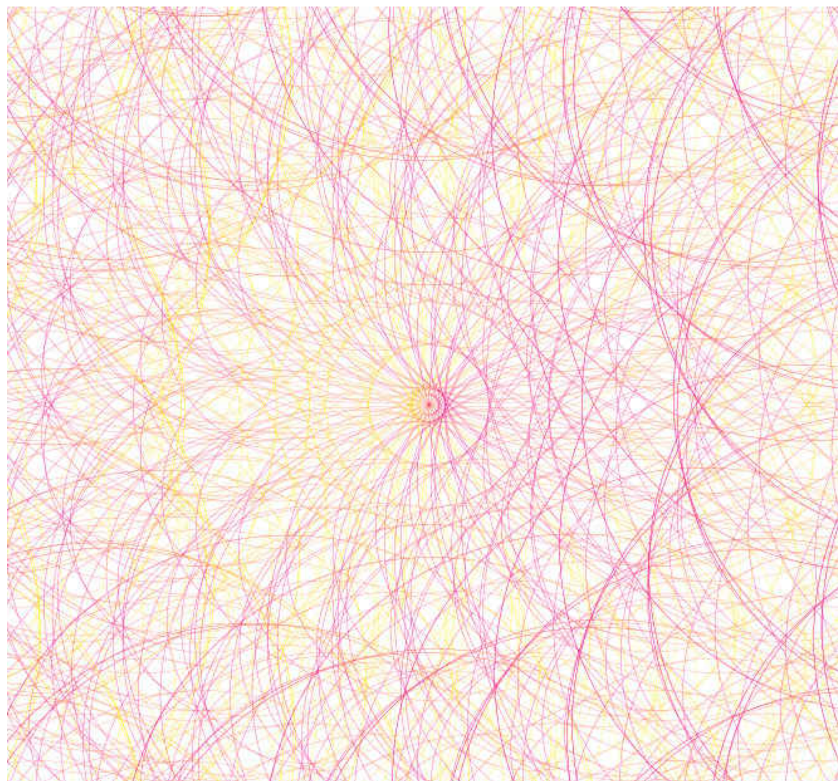
• 半全球化法则：国际商业活动虽多，其程度远无法与国内活动相比。

• 距离法则：除距离外，国际交流还受到下列因素制约：文化、行政、地理以及经济。

我在《全球化法则》一书里，详细阐述了这些原则，对未来战略决策十分有帮助——前提是未来人们依旧需要这些原则。鉴于目前甚嚣尘上的保护主义情绪，甚至贸易战可能，这些原则未来还会适用吗？当特朗普当局以及其他政府具体的政策还不明朗时，最佳的压力测试方法是借鉴上次大规模贸易战爆发的情况——20世纪30年代以来最严重的全球化倒退。呼应前面的两大全球化法则，我们学到了最重要的两课。

第一课是：尽管20世纪30年代贸易下跌严重，但并未完全停止。1929年开始的崩盘十分惊人，到了1933年年初，贸易流已经减少了2/3。也就是说，价值减少更多地反应出价格降低，而非数量减少（数量减少不足30%）。即使在崩盘之后，贸易量依旧庞大，战略家不要忽视这一点。

第二课是：距离远近继续阻碍国际商务活动。例如，从1928年到1935年，贸易流和地理距离之间的关系几乎没有变化。共同语言和殖民地联系带来的优势还很强大：其他因素都平等的基础上，具有这些条件上的国家伙伴间贸易额，是不具备条件国家间贸易额的5倍。最终结果是，崩盘前和这些贸易伙伴进行交易的国家（或者国家团体）在崩盘后也没有受到太大影响。



成功的组织

当公司面临保护主义压力，重新评估全球化战略时，它们也应该考虑那些能提升业绩的结构性变化。如果适应是公司唯一的全球战略，那么以国家为中心的结构是合理的，公司选择支持聚集和套利的模式会表现更佳。有两种模式尤为值得一提。

基于地区的结构。 根据地区进行组织，让公司能从相邻国家的类似之处中获益。对29个距离变量的分析显示，几乎所有样本国家中，来自相同地区的都比来自不同地区的相似度得分

高，而且得分相差很多。须特别说明的是，欧盟和北美自由贸易协定这两个重大地区协议，在本文发表后正遭受极大压力。

前后型组织。 这一矩阵组织的变体聚焦在前端（贴近客户）本土化，而采取中心化后端平台来支持研发整合、制造、支持部门等等。在哪里划分界线不必一概而论。很多公司只整合后台职能，而其他一些公司，例如优步和爱彼迎走向市场的IT 平台适用于快速、轻资产的全球化。

除了优化正式结构，公司还应该确保整个组织上下对加强联通性的工具更加依赖，比如强大的文化、内部多样性和流动性，等等。在如今民族主义情绪高涨，“无国界公民”遭到嘲讽的环境中，公司必须在管理层加强对世界大同主义的关注——可能在这方面大公司“最不够全球化”。

让我们来看未来：如果全球贸易在20世纪30年代没有停滞，那么21世纪20年代也不会停滞的预测是顺理成章的。实际上，关于特朗普时代贸易战的分析显示，未来贸易下降幅度要远小于20世纪30年代。据穆迪分析（Moody’s Analytics）估计，如果美国对中国和墨西哥征收关税，然后中、墨两国以牙还牙；那么再加上其他因素，到2019年美国出口会缩减到850亿美元——仅相当于2015年美国出口的4%。当然，涉及更广的贸易战可能会产生更严重的影响，但无论如何影响都很难达到20世纪30年代的程度。

类似的，虽然大萧条时期贸易深度急剧缩减，但贸易广度却变化不大，那么如今再有贸易战发生，贸易广度也不太会受影响。值得补充的一点是，因为独立国家越来越多，垂直碎片化供应链也比以前多得多，所以地理距离对商品贸易的可能影响实际上比20世纪30年代的还要大。

在哪里竞争

如果跨境互动（cross-border interactions）总计看来不会减弱，那么跨国公司撤退的道理何在？近日，《经济学人》发表了关于跨国公司撤退的文章，激起了大讨论，问题直指跨国公司的绩效问题。过去三四年间的表现下滑，是在商品价格跳水、对全球化相关服务需求下降，（对美国公司而言）汇率变动的大环境中发生的——这些因素对绩效影响很大。而过去10年间的长期衰退正好与全球化进程减速的时期重合了。

因为该时期跨国公司绩效差，就应重新考虑跨国化合理性；就好比DHL全球互联指数中，互联程度最高的国家新加坡应该退出全球化，因为其在金融危机阶段遭遇了增长问题。新加坡官方未来经济委员会发布的最新报告忽略了这一概念，表示就新加坡的情况而言，贸易、资本和知识流动的全球化依旧是未来大势所趋。即使是那些依赖出口程度比新加坡低的国家，全面退出全球化也没有益处。

在类似几十年前那种经济条件良好，全球化进展迅猛的时候，跨国公司也有绩效问题。2003年，我发表在《哈佛商业评论》的《被遗忘的战略》一文提到，1990年到2001年间，《财富》世界500强公司的海外分支连续出现平均销售回报率低于国内本部的情况。鉴于距离法则中提到的困难，跨国化总是选择之一，而非必要。显然，有些公司和行业在跨国化上用力过猛，金融危机前几年尤为如此。

今天的辩论中没有提到偶发事件的概念：和全球化有关的行动应该一事一议，而不是简单粗暴地一概而论——决定继续全球化或退守回家。即便如此，很多跨国公司还是要重新规划在哪里竞争，即市场选择。

他们还必须认识到，真正的跨国公司不一定必须在所有的主要市场中竞争。2007年《哈佛商业评论》调查中约64%的受访者都对这一

提醒表示赞成，但对当时16个跨国企业内部财务数据的分析表明：在考虑财务成本后，其中8家公司的大型地理单元都有损价值创造。这样的问题依旧存在。例如丰田可能是高度全球化汽车行业唯一能在日本、北美和欧洲以及重要新兴经济体占据大量市场份额的一大竞争者，而且盈利情况很好。对比之下，多数大车企效仿通用汽车（GM）才能过得不错——2017年3月，通用汽车剥离了欧洲的赔钱买卖欧宝。

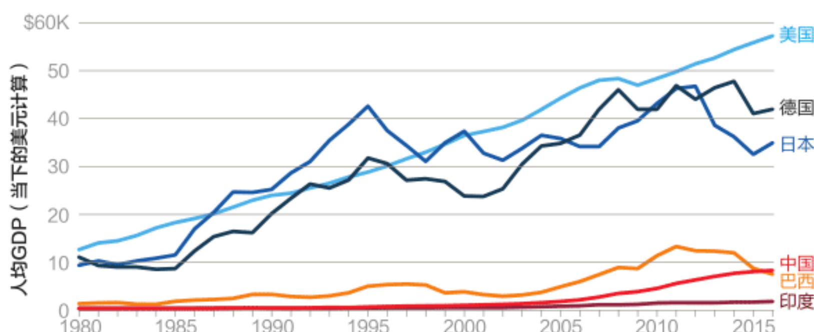
最近对多数资产位于海外的前100名跨国公司的研究数据，也支持了类似的观点。尽管这些企业中数十个国家可能都有分支，它们的前四大市场（包括国内市场），贡献了约60%营收，以及（很可能）总利润的一大部分。只有小于10%的《财富》世界500强企业（世界上收入最高的企业），在北美、欧洲和亚太这三大市场中都能获得不少于20%的收入。

公司为弄清适合进入哪些市场，重点要注意：距离法则适用于外商直接投资以及贸易。尽管外商直接投资不像贸易那样容易受地理距离影响，但我估计共同语言和殖民地-殖民者联系的影响类似，而且外商直接投资对人均收入差异更敏感。

今天的公司在权衡选择时，应该寻找那些在文化、行政/政治、地理和经济上有密切关系的机会。这一观点可以在20世纪30年代得到支撑——当时国家关系变得更加重要。随着政局变化，商业领袖须密切关注他们的祖国如何重整国际关系，以及如何参与自身的企业外交。不要忘记，坚守国内市场也是一种选择。全球所有企业中，跨国公司只占约0.1%，虽然大企业倾向与跨国经营，但它们的全部影响远不止于此。（它们的国外附属机构贡献了10%的全球GDP，跨国企业自身贡献了超过50%的世界贸易。）对于大型新兴经济体中的公司而言，聚焦于国内市场，享受主场优势和快速增长，不啻为独具吸引力之选。

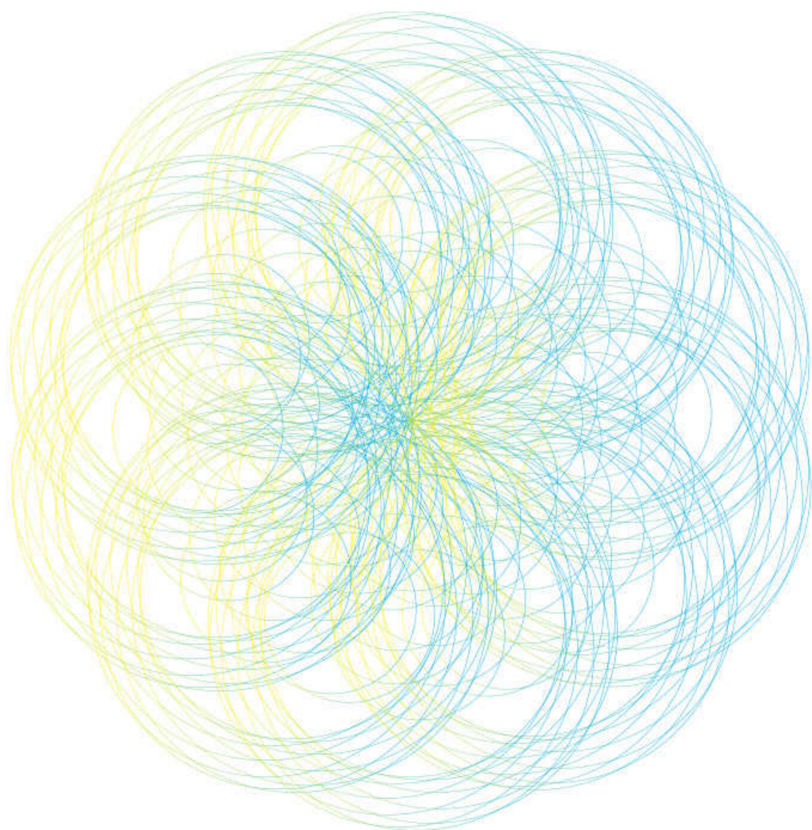
新兴市场中的增长并未消除套利机会

发达经济体中的国家将继续探寻人力成本和其他资源的差价，新兴市场将继续从向发达国家市场出售产品和服务中获利。



来源：国际货币基金组织世界经济展望数据库

领导者应对如下观点加以防范：真正国际化的公司须逐鹿所有主要市场。



当然，贸易不一定需要跨国化作为前提才会发生——有些人认为这才是未来大势所趋。《经济学人》指出，“越来越多的小公司组织利用电子商务，在全球范围内进行买卖”，但电子商务远未达到线下商贸的国际化程度。鉴于政治环境正在变化发酵，仅仅通过开设网站或参与线上平台就能全球化，在当今时期听起来并不可取。

如何竞争

如果结论是公司应该在不同市场中继续经营，即便如此你仍须确定是否要改变战略类型或战略组合，来应对保护主义压力。从高层次上看，如我在2007年出版的《打造全球战略》书中所说，全球化战略

由3个元素组成。

公司希望调整跨国差异，因地制宜时，应利用“适应”元素；希望形成跨境规模经济时，应利用“聚集”元素；希望从一国的低劳动成本或另一国的更优惠税收激励中获益时，应采取“套利”元素。

在保护主义抬头的世界里，公司运用这3种元素的方式可能会发生变化，但没你想象的变化那么大。以适应为例，伊梅尔特谈及GE如今从聚集战略到本土化的大胆转型时，也有很多其他公司采取同样做法。公司应该寻找机会加强它们在适应方面的工作，因为对差异反应更敏捷有助于减轻保护主义带来的影响。

公司最明显的适应举措是针对不同本土市场，使产品、政策和市场定位等多样化。然而，每种多样化选择增加成本和复杂性。因此明智的适应举措通常涉及限制多样化的种类，以及寻找方式改善任何新变化的效率和效果。例如，公司能设计共同平台，在上面提供本地多样化版本。或者它们还可通过特许经营、合资公司或其他合作形式外化部分成本。

尽管采取更多的适应举措有其合理性，跨国公司也不应自然而然地将之作为最重要的事项——这样做只会削减它们相对于当地对手的竞争优势。跨国公司，尤其是那些来自发达经济体的公司，通常会根据聚集元素考虑它们的跨国战略。在最经典的案例中，它们投资能够跨国扩大规模的无形技术资产或营销资产。这些优势往往分量足够战胜当地竞争对手的主场优势。聚集的经济逻辑同样适用于在国外市场开设了健康、盈利分支的跨国公司——哪怕有些国家在本土经营成本更高。如果有，公司应该撤出那些盈利率不高的海外市场。

你的全球化选择是？

适应 能通过定制适合当地口味和需求的产品和服务，来提

高收入和市场份额。

聚集 能通过扩大地区或全球市场业务，产生规模经济。

套利 寻找国家以及地区市场间劳动力成本、税制和其他因素的差价。

再来看套利。相对于需求侧，垂直跨国公司在供给侧的全球化机会近年来多少有些紧缩，但依旧不少。即使在大型新兴市场日渐繁荣的情况下，美国人均GDP还是中国的7倍，印度的33倍。国家间的税制差异依然存在，而且将继续提供套利机会。根据经合组织（OECD）的资料，从2007年开始国家间的企业税率差量几乎没有改变，打击避税港的进展缓慢。此外，尽管探究这些差异会有道德上的顾虑，但安全、健康和环境标准等方面的国家间差异依旧持续存在。

来自新兴市场的跨国公司倾向于从套利中获得优势并建立基础——基于国内的低成本，在海外竞争。这一战略继续作为引擎，推动印度的离岸IT服务业——弗里德曼正是以此为灵感写就《世界是平的》，激起了一波对套利战略的兴趣。10多年以后，印度程序员的薪水只是美国程序员的一小部分，削减成本依然是公司选择外包的首要原因。无论是增长还是盈利能力，以印度为中心的最大供应商远超过他们的西方竞争对手。2016年6月，4大印度中心的供应商获得的市场估值比它们的4大西方对手高50%多。

当新兴市场国家和发达国家逐鹿全球领导者时，他们都要加强自身的传统短板。对于在位企业而言，是套利；对于新进企业而言，是聚集。例如，埃森哲和IBM这类IT业的发达国家在位企业，已经将人力布局到了印度，而印度公司正努力增强它们的品牌和技术能力。

说回GE，伊梅尔特的重返本土战略确实意味着加强适应战略。但GE和很多其他跨国公司一样，无法放弃聚集或套利。GE基于聚集的优势才是真正能让其在170个国家当地市场竞争的支柱。GE55亿美元的研发机器创造出世界一流的技术创新；340亿美元的品牌价值让其

无往不利；其闻名遐迩的管理培训项目吸引、培养了人才，其产品、服务和地理条件全都是成就GE巨大跨国聚集潜力的因素。当伊梅尔特谨言慎语时（更多向国外出口，薪资套利是“GE20世纪80年代所为”），套利已在过去几十年中根植于GE，以后很可能继续存在，作为其全球化战略的一部分。在我看来，对GE的本土化战略最佳的诠释就是：保留聚集作为核心优势，同时弱化之前的套利战略，变得更具适应性。

参与社会

除了在哪里竞争，如何竞争，关于如何参与社会的问题也成为商业领袖日益重视的话题。有史以来，公司在制定有关应对政府、媒体和公众方面战略时，都是事后诸葛（受法律高度监管的行业除外）。正如波士顿咨询公司（BCG）的马丁·李维斯(Martin Reeves)指出的那样，“很多时候公司发现，政治和宏观经济因素比竞争带来的影响更大。”他认为，这些因素包括英国脱欧引起的汇率变动，政策声明后的股价波动，以及预期内贸易政策变化导致的投资计划变更成本。我还想补充其他一些因素：NGO的崛起、社交媒体的普及以及反全球化情绪的高涨。

公司对这些形势变化能做出的反应有限，原因有几个。首先，反全球化部分也是反大企业。商业的整体声誉跌到了前所未有的低谷。在最近一次调查中，皮尤研究中心（Pew Research Center）询问美国10种行业中的人对社会安康贡献的多少，商业高管位居倒数第二，仅次于律师。只有24%的参与者认为，他们觉得商业领袖贡献“很大”。根据2017年埃德曼信任晴雨表（Edelman Trust Barometer），CEO的可信度也降到极点。国民与政府间的紧张关系以及大环境变化的不确定性，也会让公司决定如何分配自己拥有的美誉度资本变得复杂。例如，优步CEO特拉维斯·卡兰尼克（Travis Kalanick）加入特朗普的

商业顾问委员会时，公众形象受到影响。

在这种形势下，最常见的建议是，让商业领袖更多站出来探讨社会问题；但这样做并非灵丹妙药。尽管应对如此种种复杂议题很难有简单答案，但根据半全球化法则，我们确实可以得出一条警告和一条建议。警告是：对政府言听计从，来决定公司在哪里经营不再是可持续的战略。跨国企业须制定的政府和社会议程既要本土化，也要联动各个国家。反全球化压力下，跨国公司须为本地创造更多价值，并积极将价值在所在国家传播出去。这样的努力远远不限于创造就业、贡献技术等形式。

当然，向本土化靠得太近也有危险。试想IBM面对德国纳粹政权兴起做出的反应。虽然已经很明显，IBM支持的调查被用于识别、迫害犹太人，IBM没有撤出，而是在纳粹治下寻求发展商机。1937年时任CEO的托马斯·沃森（Thomas Watson）被授予了（且接纳了）来自希特勒的“为德意志服务”勋章。人们希望，这样的战略在今天根本不值得考虑。

半全球化法则还提供了一条重要的建议：我们现在的大部分困扰——包括但不限于反全球化情绪，须通过国内政策改革来解决，而非闭关锁国。例如，现在关于全球化的主要控诉之一是，加剧了收入不平等，让发达经济体中的大量人口落后了。在美国，收入不平等最近攀升到了20世纪20年代的水平。而其他发达国家中，也出现了类似的现象（虽然没有美国那么严重）。同时企业利润则达到了历史最高水平。

然而从经验来看，这种将问题归咎于全球化的普遍看法并不可取。多数研究表明，和全球化相比，技术进步和（美国的）工会衰落，才是导致不平等的主因。现实中有很多这样的例证。荷兰的贸易和GDP的比率是美国的6倍，但如果这个国家都能维持更合理的收入分配结构，那么美国责怪全球化造成自身更严重的不平等就讲不通了。即使有人想指责全球化，但很清楚的是，与政府安全网、最低工

资上涨、税收政策变化、工作培训项目等等相比，采取保护主义的招数代价要高昂得多。大企业往往不喜欢这类政策，所以如果企业对其表示支持，反响会很强烈。此外，闭关锁国对应对自动化不起任何作用——自动化也是对就业的一大威胁，经常占据关于未来就业辩论的头条。

我在2011年出版的《世界3.0：全球繁荣以及如何实现》一书中，深度分析了人们认为全球化造成的各种危害。（我当时在书中预测，反全球化浪潮比现在要早来几年。）有一些原因是正确的，且影响颇大，比如，与国际贸易和投资失衡相关的风险。而多数其他原因，都被证明是对实际国际一体化程度的夸大。例如，国际航运对能源相关温室气体排放造成的影响，仅仅是英国航空乘客在调查中估计的1/10。为应对全球变暖，解决住房或驾驶这些更大排放源要有效得多。我的研究显示，国际上的开放程度与有针对性的国内政策结合起来，能解决全球化带来的这些副作用。

当然，前景和特朗普总统对国内解除管制和国际干预的偏好是相反的。下面我就想说说最后一个观点。我要说的可能在政治上有所偏颇，但归根到底是因为大家公认，公司的市场和非市场战略应保持一致。作为跨国企业，积极地支持以下政策并非良策：阻碍贸易和资本流动、降低人口流动性、不认同“公司能在超过一个国家为人民带来幸福安康（哪怕你只在乎股东价值）”这一观点的合法性。长期来看，严重依靠海外采购（例如沃尔玛）的公司，以及那些出口远超进口的公司（例如GE）会从联合反对保护主义的行动中获益。

反全球化浪潮的一部分，实际上是反对大企业。

时任IBM董事长兼CEO的彭明盛（Samuel Palmisano）在2006年《外交事务》经典文章中指出，150年前，跨国公司主要业务是贸

易，但到了20世纪初，它们开始投资本土制造业。他还宣布了最近出现的新企业形式——全球整合型企业，因为“国家边境对企业思考或实践的限制越来越少”。

从今天的观点来看，这样的想法过于乐观。但对于那些以跨国巨头企业为己任的人来说，还有一些好消息。第一，跨国企业永远不会向彭预言的那样整合，因此引发全球化倒退所需的改变，不会像人们想的那么大。第二，全球化倒退是否会发生还不明朗。近年来国际上的活动确实有所停滞，但并未大幅跌落。第三，即使全球化出现类似20世纪30年代初期类似的剧烈倒退，世界在贸易和外国直接投资上依旧比20世纪20年代要全球化得多，更不用说和19世纪相比。因此，回到100年以前，或150年以前以贸易为主的跨国公司结构可能性很小。全球化战略和实践远远超出了这些历史模式的预期，倒行逆施对领导者没有益处。

延伸阅读

《世界3.0：全球繁荣以及如何实现》（**World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It**）

潘卡吉·盖马沃特，2011年哈佛商业评论出版社

《管理差异：全球战略的核心挑战》（**Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy**）

潘卡吉·盖马沃特，《哈佛商业评论》2007年3月刊

《世界主义公司》（**The Cosmopolitan Corporation**）

潘卡吉·盖马沃特，《哈佛商业评论》2011年5月刊

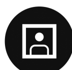
《全球综合企业》（**The Globally Integrated**

Enterprise）

塞缪尔·帕米萨诺，《外交事务》2006年5/6月合刊

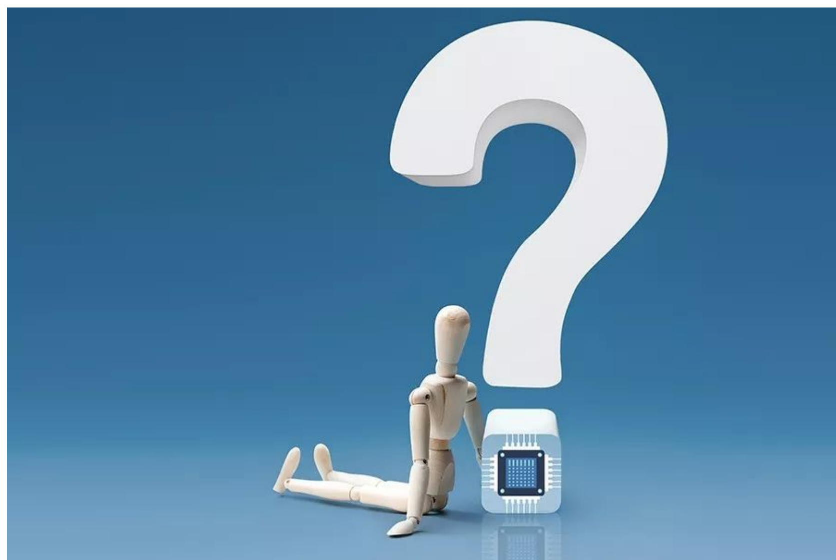
《为何你的公司需要外交政策》（**Why Your Company Needs a Foreign Policy**）

约翰·奇普曼，《哈佛商业评论》2016年9月



潘卡吉•盖马沃特 是纽约大学斯特恩商学院管理和战略全球教授和教育与管理全球化中心主管，还是西班牙IESE商学院Anselmo Rubiralta全球战略教授。

中兴一石激千浪



文 | 《财经》记者 谢丽容、周源、刘以秦、黄承婧、特派记者、金焱发自华盛顿
编辑 | 马克

中美博弈已经聚焦到高科技产业，中兴的致命危局既是个案，也是这场博弈的注脚。对中兴事件的解读，不仅会影响外交，也会影响内政。

4月10日，习近平主席在博鳌亚洲论坛发表中国将加大开放力度的演讲后，特朗普总统发推特表示赞赏和感谢，太平洋两岸都松了口气，认为年初发酵、4月初达到高潮的中美贸易冲突已经峰回路转。

但是一周不到，中兴通讯事件让中美关系再度趋紧，并且无论中美，该事件所引发的关切都远不只是贸易。

4月16日晚，美国商务部下令，禁止美国公司在接下来的七年内向中兴通讯（000063.SZ/0763.HK）出售任何电子技术和通讯元件。中兴通讯从电信设备、手机终端，到软硬件供应都极其依赖美国供应商，美国商务部的裁决相当于灭顶之灾。

总部位于深圳的中兴通讯成立于1985年，是中国第二大、世界第四大电信设备生产商，2017年营业收入1088.2亿元人民币。

四天后，美国商务部一位高级官员公开表示，该机构已经批准了中兴通讯从非正式途径提供更多材料的请求。中兴出现一线生机。

4月24日，特朗普宣布财政部长姆努钦及贸易代表莱特希泽将在几天内率团访问中国，他表示，美中两国很可能就贸易问题达成协议。4月26日晚间，据CNBC报道，美国白宫经济顾问Kudlow也将是美方代表团成员。

一位中兴资深员工对《财经》记者说，期待中兴事件能够被列为谈判事项。

中兴存亡引人注目，但国内讨论更多的问题是：为什么中兴成了“靶子”？中兴因何被美国政府“一卡就休克”？中兴事件对中国高科技行业有何影响？要不要不惜一切代价发展“中国芯”？什么是全球化时代的“独立自主”？

主流的看法是，中兴在合规经营和风险防范方面确有重大缺陷，因此在中美贸易摩擦背景下成了送上门去的“靶子”。但美国政府在中兴事件上借力打力，目标却不是缩小贸易逆差，而是保持美国高科技产业的竞争优势，防止中国反超。对此美国政府认识一致，不同于贸

易政策上的诸多分歧。因此存在美国政府扩大打击面的可能性，更多中国高科技公司可能受波及。而中国相关产业在核心技术上的缺失或落后，使得中方的反制手段不足。即便如此，以“两弹一星”为榜样的自主研发也有实际困难。中国经济已经深度全球化，中国的高科技产业，从研发生产供应链到专利交叉授权体系，也已深度全球化，不存在闭门造车式的赶超路径。

致命遗漏

美国商务部坚称和解协议里是一份**39**人的制裁名单，中兴却认为制裁对象只有**4**人

2016年3月7日，中兴通讯被指控将包含美国软硬件的科技产品销往伊朗和朝鲜，违反了美国进出口管理条例，被美商务部开出“出口管制拒绝令”，即七年内不允许中兴通讯直接或间接购买美国公司任何产品，同时被开出“拒绝令”的还包括中兴通讯全资子公司中兴康迅电子股份有限公司。

经过一年艰难斡旋，2017年3月13日，中兴通讯与美国商务部、司法部、财政部海外资产管理办公室达成和解协议，中兴承认违反了美国进出口管理条例，同意为此支付11.92亿美元罚款。其中8.92亿美元一次性支付，剩下的3亿美元是否支付取决于未来七年公司对协议的遵守情况，中兴同意接受美国的合规监管和审计。和解协议不意味着美国商务部撤销对中兴的禁令，而是“暂缓执行”，美国司法部对中兴通讯保有三年观察期。

观察期内，美派遣独立合规监察员监督中兴通讯遵循美国出口管制法律及履行和解协议的情况，并出具年度报告；观察期满之后的三年里，改为中兴通讯自行聘请独立合规审计员进行监察并出具年度审计报告。

简言之，在2017年3月13日之后七年，美商务部保有激活拒绝令

的权力。

美国商务部网站发公告称，激活限制令是因为中兴通讯在“最初的调查期，限制令暂缓执行期间和观察期内，均做出了虚假陈述”，其中 “观察期的虚假陈述”是引爆点。

美商务部在公告末附上了一份简称为《ZTE-denial-Order》的PDF文件，详解了中兴通讯在“观察期的虚假陈述”。这份长达14页的文件称，中兴通讯2016年11月30日2017年7月20日分别给商务部提交了两封邮件。

在2016年11月30日邮件里，中兴通讯表示公司已经启动内部调查和整顿程序；2017年7月20日邮件里，中兴通讯向美商务部表示调查和整改结束，并提供了一个39人的处罚人员名单。

2018年2月2日，美商务部致函中兴要求提供39人现在的职务、职称、职责范围和薪水及奖金情况。这时，中兴通讯承认只开除了4位员工，而剩下35人中除了一人外均拿到了2016年全额奖金。

正是对这35人的处理激怒了美商务部。美商务部部长Wilbur L. Ross在相关公告里称：“中兴通讯误导了商务部，中兴通讯不但没有谴责其员工和高级管理人员, 还给了他们奖励，这种行为令人震惊，无法忽视。”

但中兴通讯的说法与此不同。在中兴通讯4月20日向全体员工发出的一封内部信中，中兴通讯称当时与美司法部达成的协议中是只需“处理四名高管/员工”，该公司还承认确实于2017年7月20日给美商务部发邮件“对部分员工的纪律处分措施完成情况进行汇报”，但没有明确表示在这份信中是否向美商务部提供了一份39人名单。

中兴通讯称，直到2018年2月底3月初该公司才获知“对某些员工的奖金扣减计划并未及时执行”，总裁赵先明“安排迅速采取行动”来进行补救，除了惩罚相关员工之外，“还主动向美国得克萨斯州北区地方法院报告相关情况”。

但这些补救已无济于事，悬在中兴头上的达摩克利斯之剑落了下

来。4月15日，美国商务部激活拒绝令。

“35人”是否出现在和解协议中？双方表述各异。澎拜新闻采访了美国商务部新闻官Will Reinert，他明确说：“这（处罚或减少35名员工的奖金）是他们（中兴）签署的协议的内容之一。”

中兴通讯4月20日召开了一个仅10分钟的发布会，这是数日内中兴通讯官方的唯一一次表态。董事长殷一民在发布会上称，美国制裁将使公司进入休克状态。



（4月20日，中兴通讯召开新闻发布会，董事长殷一民表示坚决反对不公平不合理的处罚，公司通过一切法律允许手段解决问题。图/视觉中国）

冲击波

不仅中兴，中国和全球科技领域的相关公司都在为这一轮中美博弈消化大小不同的成本

从后续发展来看，更大范围的中美相关企业被卷入压力区。

美国翰宇国际律师事务所（Squire Patton Boggs LLP）国际贸易联席主席弗兰克·塞莫利兹指出，中兴通讯的局面可能不会有缓解，但这也会损害美国一些重要的供应商。在美国上市公司中，有十余家在其财报中将中兴列为合作伙伴。

高通是美国芯片巨头，中兴手机最主要的芯片供应商。受中兴事件影响，高通股价一度下滑了9%，是中美贸易纠纷中最醒目的牺牲品。美国光纤通信元件公司Acacia Communications是中兴供应商，去年中兴为其贡献了约30%营收，4月16日以来其股价已下挫三分之一。圣何塞光通信器件供应商Oclaro 2017年6亿美元营收中，中兴贡献了18%。领先的光子集成模块厂商NeoPhotonics因中兴事件股价下挫13%。4月25日《华尔街日报》报道称，美国司法部正在调查华为是否违反伊朗禁运条例。当天，NeoPhotonics股价一度下跌11%，因为华为在2017年为其带来了40%的营收，而中兴带来的营收只占5%……

引发中国公司普遍担忧的还有另一个“定时炸弹”。

中兴事件发生四天后，4月19日，美国国会美中经济与安全审查委员会发布《美国联邦信息通讯技术（ICT）供应链针对中国的脆弱性分析》报告（《Supply Chain Vulnerabilities from China in U.S. Federal Information and Communications Technology》，下称《美国ICT供应链风险报告》）。

报告指出，在支持美国联邦信息系统的商业电子组件和信息系统中，中国供应商的角色举足轻重。商业信息技术的供应链是由东亚供应商控制的国际化生意。除中国大陆的公司，许多总部设在台湾和新加坡的企业也把自己的制造分支设在中国大陆。中国大陆组装了全球大部分消费电子产品和商业电子设备，生产诸如闪存卡这样的零部件，占据了全球IT工业的大部分产量。中国是全球最大的信息技术硬件出口商与进口商，同时也是计算机工作站、笔记本电脑、路由器、开关、光纤电缆和打印机的重要生产地。

该报告如此描述中国对美国联邦信息通讯技术供应链的威胁：相对来说，位于中国本土的中国国有企业制造的产品比位于中国的新加坡公司制造的产品威胁更大。报告称，中国政府可能支持某些中国企业进行商业间谍活动以提高企业竞争力并促进政府利益。中兴、华为、联想、浪潮、京东方、中国科学院、中国电子科技集团（CECT）、北京华胜天成等19家公司被点名。这19家公司或是国有控股、或是行业龙头、或有国防背景。这份报告称，京东方和冠捷科技为美国戴尔公司提供显示屏和液晶显示屏；联想集团和华为公司为美国公司提供各种硬件产品，有“网络间谍”风险。

从2012年开始，相关调查机构每年都会向美国国会提供一份报告——“美国ICT供应链中来自中国公司的风险”，华为、中兴年年上榜。

今年选择在这个敏感节点发布并明确点名，令名单上的公司分外紧张。

联想集团的一位人士对《财经》记者表示，联想集团确实正在评估如果美国政府追加1000亿美元货值关税带来的财务和战略影响。但他认为是否会波及联想集团，还取决于新一轮中美贸易协商的结果。

京东方的一位核心人士则向《财经》记者透露，京东方和商务部相关部门一直保持密切沟通，长远影响难以评估，但京东方的股价已经承压。

4月20日，中国外交部发言人华春莹针对这份报告回应称，美方频频以国家安全为由对中美高科技领域贸易投资活动设限，显然是以国家安全之名，行贸易保护主义之实，暴露了美方“只有我可以有，就不允许你有”的霸权心态。

名单上的一家公司高层人士向《财经》记者评论称，如果新一轮中美贸易谈判顺利，被列入名单未必有实质性风险，但选择此时曝出这份名单，可算是“有效威胁”。

科技冷战？

中美之间一度兴盛的跨境科技投资有可能戛然而止

高科技领域的跨境投资、合作、并购，已成为中美贸易的敏感战场。

4月19日，美国一家研究机构发布报告称，受政策和政治因素影响，2017年中美企业双向直接投资规模较2016年大幅下降近三分之一。其中，去年中国对美国直接投资减少约37%，为近十年来首次下降；美国对中国投资基本保持不变。

这份报告显示，中国对美国的投资主要集中在四个行业：房地产和酒店住宿业、信息通信技术、能源、农业和食品。从1990年到2017年，在全部中国对美投资中，以上四个领域占比超过三分之二。

据该机构估算，由于负责国家安全审查的美国外国投资委员会(CFIUS)所担忧的事项无法得到解决，去年有超过80亿美元的投资交易被取消。

卡内基国际和平基金会副总裁包道格（Douglas Paal）对《财经》记者说，整个美国政府的官员们都积极阻止技术从美国流向中国，几乎有些用力过猛。

他说，美国政府认为中国政府“在国外把手伸得太长，在国内则过于封闭”，这种主张使美国与中国继续已有的贸易和合作变得不太可能。而中兴通讯在此关键时刻违反和解协议，让美国的这些主张变得容易。

安妮·萨拉丁（Anne Salladin）曾在CFIUS任职近 20 年，现在是Stroock & Stroock & Lavan LLP律师事务所合伙人。她对《财经》记者说，特朗普已要求财政部长姆努钦考虑对中国企业的投资加以限制，但不清楚这些限制将涉及哪些方面。

萨拉丁为中国公司指出了四点风险：今后在半导体领域的收购将非常具有挑战性；购买美国拥有尖端和新兴技术的公司，尤其是那些拥有潜在军用技术的公司也将面临挑战；在贸易上涉及 “中国制造

2025”领域的也有挑战性，例如，在人工智能领域的投资；另外，中美存在市场准入问题和缺乏互惠对等的行业也存在风险。

近几年来，中美两国在人工智能等新兴技术领域的并购投资活动十分活跃。金融工作系统服务商企名片统计数据显示，2016年至今，对美投资最活跃的腾讯，共计投资27家美国科技公司，此外，联想集团旗下的投资部门，包括联想创投、君联资本、联想之星等，近两年内共计投资9家美国科技公司。

阻止技术从美国流向中国的力量主要来自特朗普政府和美国国会。CFIUS正在变得越来越强大，对中国投资的攻击性也在增大。

有知情者对《财经》记者说，特朗普政府将赋权CFIUS审查那些可能导致技术转让给中国的交易，甚至一些合资企业和潜在的绿地投资项目也会被纳入其中。 CFIUS权限将扩大，在“国家安全威胁”的标签下，这一趋势将会持续发展。

美国对中国高科技企业的戒备日渐放大。美国无线通信和互联网协会（CTIA）发布报告称，中国在5G布局上咄咄逼人，中国将赢得5G竞争，这是美国犯下的重大错误。

无论中兴命运如何，越来越多的美国政府机构都剑指中国科技公司。4月17日，美国联邦通信委员会（FCC）禁止通用服务基金（USF）购买任何对美国国家安全构成威胁的设备或服务。这实际上就是禁止其购买中国设备。

美国竞争性运营商协会（CCA）总裁兼首席执行官史蒂文·贝瑞（Steven Berry）对《财经》记者评论中说，“FCC禁止USF购买任何对美国国家安全构成威胁的设备或服务，这一建议所指相当广泛，可能会影响到通信供应链的每个方面。无论是否使用通用服务基金、或是否购买中国、俄罗斯的设备与服务。”

美国一些服务偏远地区的小运营商依靠中兴、华为等电信公司提供设备。贝瑞希望，FCC采取的任何行动都应该将美国推向一个广泛的解决方案，而不是一个使美国农村消费者瘫痪的半拉子措施。

萨拉丁对《财经》记者说，中美关系和中美所处的环境要求有更广泛的解决方案，CFIUS不应该卷入贸易问题的解决机制。但“国家安全”已经成为上至特朗普、下至部分美国平民百姓进行贸易保护主义的说辞，这一点在针对中国时表现得特别明显。

当正常的贸易和商业被卷入国家安全漩涡后，很多事情开始变得微妙而危险。

“芯病”怎解

“不应该我们什么都做，最好是我们有几件别人离不开的东西。”

中兴困局最刺痛国人神经的是，中兴通讯“一卡就休克”让中国芯片业的脆弱暴露无遗。

中兴通讯芯片研发能力并非外界想象得那么差。根据国际知名专利检索公司QUESTEL发布的《芯片行业专利分析及专利组合质量评估》报告，中兴集成电路芯片营收排名中国第三。中兴通讯研发并成功商用100多种芯片，主要包括有线传输芯片、有线分组芯片、宽带接入芯片、无线系统芯片、移动终端芯片、多媒体芯片等，从规模布局上看，中兴其实已经形成云、管、端全系列通信芯片设计能力。





（中兴通讯芯片研发能力并非外界想像得那么差。中兴集成电路芯片营收排名中国第三。图/视觉中国）

尽管如此，中兴通讯20% - 30%关键元器件高度依赖美国公司，如FPGA芯片、基带芯片、服务器芯片、光模块等，国内自主替代能力很有限。

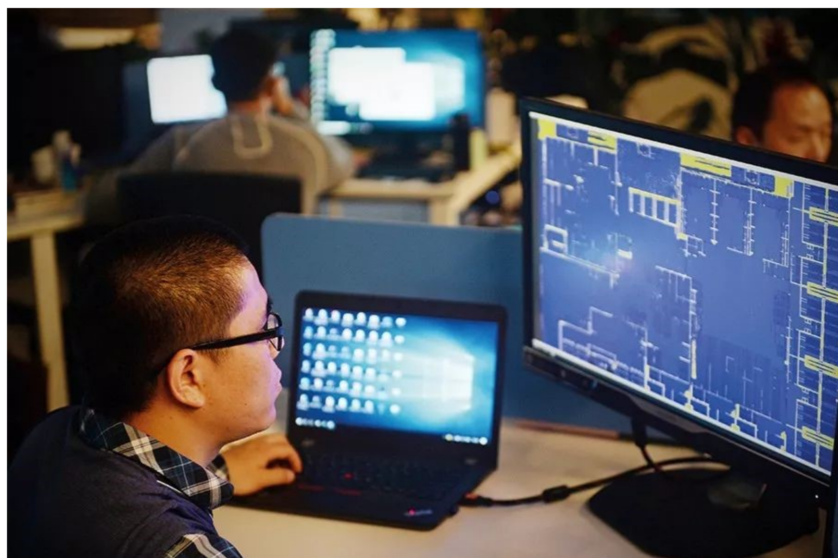
目前，中兴通讯所使用的光模块主要由美国ACIA、Oclaro公司提供，尤其高端光模块只能依赖美国进口；基带芯片主要由高通提供，展讯虽然具有一定的替代能力，但展讯芯片含有高通专利授权，理论上也无法出售给中兴；全球服务器芯片市场主要把控在英特尔手中；FPGA芯片市场主要被赛灵思和英特尔所控制。

通信设备涉及元器件众多，一台基站有一颗芯片被禁运，整台基站都无法交付。事实上，不仅仅是中兴，中兴的海外竞争对手诺基亚、爱立信也同样大量依赖芯片外购。

中国已是世界上最大的半导体芯片消费市场，中国半导体行业协会（CSIA）统计数据显示，2017年我国集成电路进口额超过2600亿美元，连续三年成为我国第一大进口商品。根据海关总署数据，集成

电路进口额从2015年起已连续三年超过原油，且二者进口差额每年都在950亿美元以上。

一颗芯片从IC设计、晶圆生产、IC制造、IC封装到测试，制作工序之复杂，要求之高是很多业外人士所无法想象的。除了制造工序多、产品种类多，技术换代快也导致投资大风险高。例如，目前全球主流工艺的28纳米（nm）芯片设计研发投入约1亿 - 2亿元，14nm芯片约2亿 - 3亿元，研发周期1年 - 2年。一条28nm工艺集成电路生产线投资额约为50亿美元，20nm工艺生产线高达100亿美元。



（一颗芯片从IC设计、晶圆生产、IC制造、IC封装到测试，制作工序之复杂，要求之高是很多业外人士所无法想象的。图/视觉中国）

在这条环环相扣的产业链上，中国在芯片设计和封测领域水平提升较快，但在芯片制造等领域很难弥补差距。

一位从事芯片设计十年的资深人士分析称，芯片设计领域，中国排在第二梯队，还没掌握高端通用芯片的设计能力，但“不是不可逾

越”。

芯片设计是集成电路产业的火车头。中国半导体行业协会统计，2017年上半年中国集成电路产业销售额为2201.3亿元，同比增长19.1%。其中，设计业同比增长21.1%，销售额为830.1亿元；制造业增速依然最快达到25.6%，销售额为571.2亿元；封装测试业销售额800.1亿元，同比增长13.2%。

“简单计算营收容易给人欣欣向荣的假象。”上述芯片设计业人士说，“华为海思、展锐都进入了全球IC设计营收十强，但中国IC设计公司普遍毛利率都在30%以下，而欧美竞争对手都在45%以上。”

而且，中国芯片设计领军人才匮乏，企业技术和管理团队不稳定，企业小散弱，500多家集成电路设计公司收入仅约是美国高通公司的60% - 70%，全行业研发投入不及英特尔一家公司。

中国集成电路与国际水平最为接近的是封装测试。与全球最大的半导体封装测试公司台湾日月光相比，国内三大厂（长电、通富微电、天水华天）不存在技术代差。但中国半导体投资联盟秘书长王艳辉对《财经》记者说，中国三大封测厂走的是低成本运作路线，限制了高端人才的引进。

芯片制造是目前中国芯片产业最短的短板。

摩尔定律决定了当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件数目，每隔18个 - 24个月便会增加一倍，性能也将提升一倍，从而要求集成电路尺寸不断变小。芯片的制程就是用来表征集成电路尺寸大小的一个参数，从0.5微米一直发展到现在的10nm、7nm、5nm。目前，世界集成电路产业28nm - 14nm工艺节点成熟，14nm - 10nm制程已量产。英特尔、三星和台积电均宣布已实现10nm芯片量产，并准备投资建设7nm和5nm生产线，苹果iPhoneX用的便是台积电10nm工艺。

内地芯片工艺最好的厂商中芯国际，目前仍然在攻坚14nm，明年有可能量产。

王艳辉向《财经》记者分析，从经验和技术角度看，14nm是道坎，能踏过去，追赶速度就能加快，三星也是从14nm开始赶上台积电的。

梁孟松之前是台积电开发14nm的研发主管，也是三星开发14nm的研发主管，梁孟松团队加盟极大加速了中芯国际14nm的开发进程，证明了人才对集成电路产业的决定性作用。梁孟松目前是中芯国际联合首席执行官兼执行董事。

华为海思的一位高级工程师告诉《财经》记者，今天中国芯片设计行业的另一个普遍问题是脱离市场，设计方向与快速变化的市场需求结合不紧密，难以进入整机领域中高端市场。高通、英特尔等在全球构建垂直一体化的产业生态体系，国内公司只能采取被动跟随策略。

某国家级研究所的一位芯片设计高级工程师告诉《财经》记者，主要承担IC设计前沿研究的研究所有很多不为人知的潜规则。国家下拨给各研究所的经费有好几类，最主要的一类是技术改造费，大约一个研究所每年几亿元，其次是纵向课题研究经费，每年大约几千万元。

从2005年开始，研究所几乎每个部门都有自己的产线，生产一些低端产品，利用国家补贴跟民营公司竞争。2005年之后，“大家都想着接订单，卖东西，没人重视技术积累，已经违背了国家对研究所的投入初衷”。

“这种急功近利的情况在研究所很普遍，国家对研究所的研发成绩没有硬性要求，就靠各个研究所自觉，如果所里的管理层学术出身，重视研发，情况会好一些。”上述芯片工程师说。

另一个关键因素是受限于“瓦森纳协定”，中国公司买不到最先进的制造设备和集成电路技术。“瓦森纳协定”全称为“关于常规武器和两用物品及技术出口控制的瓦森纳安排”，成立于1996年，一共33个成员国，中国不在其列，该协定的主要目的是阻止关键技术和元器件流

失到成员国之外。

在芯片制造中最重要的光刻机，2010年最新的是32nm制程工艺光刻机，全世界主流半导体厂商都能买到，但中国厂商买不到。中芯国际到2015年才通过和比利时微电子研究中心合作，得到了32nm的光刻机，但在当年，台积电、英特尔、三星等全球领先的芯片制造商都已经买到10nm光刻机。并且，传统芯片巨头从硬件到软件到生态进行了严密布局，中国公司追赶困难巨大。

“这并不是中国的个性化问题，欧洲、日本和全球绝大部分国家其实一样。”上述芯片资深人士对《财经》记者说，一些国家在细分领域有一些突破，但往往无法“聚势”，扩大突破点。

王艳辉指出，技术突破的核心在高端领军人才，但全球顶尖的芯片设计人才大部分在美国，虽然过去30年大陆留学海外人员很多，但能进入欧美集成电路公司高层的人寥寥无几，个别能进入的也被美国政府层层监控。

因此，这次由中兴事件引发的大讨论集中在一个焦点，中国是否应该独立自主地研制“中国芯”？

“十三五”国家重点研发计划宽带通信和新型网络重点专项专家组成员、北京大学教授李红滨近期在接受媒体采访时表示，无论有没有技术封锁，中国都到了提升核心芯片等基础领域研发水平的时候。

多位行业专家告诉《财经》记者，在通用CPU、GPU等传统芯片领域，英特尔、英伟达等美国公司已经培养出成熟稳固的生态，中国公司追赶很困难，需要很长的时间去缩短差距。AI芯片创业公司地平线创始人余凯告诉《财经》记者，不要因为中兴事件而去搞“大炼钢铁式造芯”。

北美中国半导体协会(NACSA)的一名有20余年芯片从业经验的理事在接受当地华文媒体“美国华人”采访时说，中国真正的芯片龙头企业华为海思的成功不是因为国家政策，而是商业策略和市场力量的结果。曾经大张旗鼓报道的一些政府扶植企业，效果却实在不敢恭维。

真正的成功一定是要有能摆在国际台面上的商业上的成功。自己画个圈，在里面自娱自乐终究不成气候。

一位接近决策层的人士对《财经》记者说："我们不应该什么都做，最好是我们有几件别人离不开的东西，例如台湾的芯片代工，韩国的存储器和显示器，日本的专用工具和硅晶圆材料等。所谓离不开，并非别人不会做，而是我们做得最好、最便宜，别人不用，就可能失去竞争力。"

但全球芯片产业正出现新的赛道——人工智能（AI）芯片。AI芯片一般是用来加速特定人工智能算法。传统芯片巨头如英特尔、英伟达，中外互联网公司如谷歌、阿里，以及创业公司都在涌入这个市场。

2017年 ISSCC大会（International Solid-State Circuits Conference，是世界学术界和企业界公认的集成电路设计领域最高级别会议，被誉为 IC 设计领域的世界奥林匹克大会）将主题定为"智能世界的智能芯片"。物联网和人工智能是集成电路未来的发展方向，新增长点主要来自物联网、智能汽车、VR/AR、5G、人工智能等应用。

因为AI芯片，中美又站在了同一条起跑线上。

创业公司很有可能将成为这轮赛跑的主力选手。中国AI芯片创业公司寒武纪科技2016年推出了世界首款商用深度学习专用处理器，目前已经搭载在华为P10手机中，快速铺向市场。

全球风投动态跟踪机构CB Insights2017年底的数据显示，在全球人工智能启动资金中，中国占总额的48%（美国为38%），重点包括人脸识别和芯片。

余凯对《财经》记者说，AI芯片创业公司必须快速前行，所以从一开始就明确聚焦细分市场，从一开始就解决了传统芯片与市场脱节的问题，也正因如此，在芯片和系统设计节奏上，中美公司的脚步基本一致。"我们站在同一个起跑线上，点踩对了，就成了。"他说。AI

芯片目前尚处于产业爆发前夕，未来充满不确定性。

中兴未来

不仅中兴，多家中国公司的命运也受本轮中美谈判的影响。

4月21日，在美国商务部工业与安全局激活针对中兴的出口限制令的第五天，也是中兴发布抗议声明的第二天，美国商务部一位高级官员公开表示，该机构已经批准了中兴通讯从非正式途径提供更多材料的请求。

这意味着中兴危机迎来了一丝转机。不过，中兴的命运不仅取决于自身努力，更取决于新一轮中美贸易磋商结果。

中美贸易谈判最终达成哪个层面的协议，是否涉及中兴议题，以及与中兴事件相关的国家信息安全议题，将直接决定美国商务部的下一步决策，如果对拒绝令有所放缓，中兴将获得一线生机。

美国翰宇国际律师事务所（Squire Patton Boggs LLP）国际贸易联席主席弗兰克·塞莫利兹（Frank Samolis）对《财经》记者提到，中国公司“读懂华盛顿”非常重要。

他说，这届政府是前所未有的，特朗普总统与国会共和党议员之间的关系也是前所未有的——总统主导共和党，完全削弱了共和党国会领导人的地位。他们不同意特朗普的所作所为，却也无法挑战总统。一些受尊敬的共和党领导人在经济和贸易政策上，倾向于完全听命于特朗普。

事件爆发后，有声音认为，美国商务部再次处罚中兴违反了“一事不二罚”的原则。但多位接受《财经》记者采访的法律界人士认为，中兴违反和解协议和违禁与伊朗交易是同一件事引发的两个关联行为，美国商务部对违反和解协议的行为作出的处罚是成立的。这意味着，美国对中兴发出贸易“拒绝令”在法理上是成立的，唯一的转圜空间是美国政府能否“放中兴一马”。

也正因为如此，中兴的命运，最终悬于中美斡旋结果。如果如特朗普所言，中国与美国很有希望达成贸易协议，那么中兴也会迎来命运转折。倘若华盛顿上下最终没有动力改变裁决，中兴将面临“被死亡”终局。

市场给出的选项包括：华为同城并购，进而借中兴之壳上市；联想或TCL收购，做大手机业务，注销中兴品牌，保存团队和资产。紫光等国家队也频频出现在讨论名单之中。但有中兴高管向《财经》记者表示，这些讨论目前为时尚早。

不仅中兴，多家中国公司的命运也受本轮中美谈判的影响。

4月25日深夜，《华尔街日报》报道称，美国司法部正在调查中国最大电信设备公司华为是否违反对伊朗的出口禁令，这让本已受限的华为在美国开展业务变得更加困难。

美国司法部、商务部和财政部拒绝就此事向《华尔街日报》置评。

一位知情人士对《财经》记者说，华为和中兴的情况完全不同。华为在全球拥有超过28%的电信设备市场份额，在欧洲的市场份额已经达到15％至20％。美国的欧洲盟友国高度依赖华为，如果制裁华为，将对欧盟产生致命打击；中兴只有全球13%市场份额，且绝大部分市场在中国。

欧洲国际政治经济研究中心主任牧山浩石（Hosuk Lee-Makiyama）对《财经》记者说，在当前的政治氛围下，外国企业直到被证明清白前都认定有罪，这会对中美两国市场造成毁灭性的伤害。由于美国没有电信设备制造商，这可能不是保护主义的例子，更像是对成功的亚洲公司的深度怀疑。

他认为，尽管华为是欧洲一些主要公司（诺基亚和爱立信）的强力竞争者，但欧洲各国政府已经远离保护主义。相反，华为一直被认为是有价值的合作伙伴。但是，在欧洲客户面前，华为在阐释其公司所有权以及与中国政府的关系方面会面临越来越大的压力。

2017年，华为营收6036亿元，按业务线看，运营商业务收入达2978亿元，占比49.3%，是该公司最大的业务；按地域看，华为欧洲、中东、非洲收入1638亿元，占总营收的27.1%，接近华为在中国的营收（占比29.0%）。

“华盛顿最忌惮的是华为，而不是中兴，”上述接近国家相关部委的核心人士说，“但特朗普制裁华为，势必挑动欧洲盟友国敏感的同盟底线，即便是特朗普，也不敢轻易作出这个决定。”

他认为，调查华为，更像是为即将到来的谈判增加筹码。

（本刊记者蔡婷贻、实习生孔闻峥对此文亦有贡献）

本文原载于《财经》杂志2018年第9期 4月30日出版



Harvard Business Review 哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：规避政治风险：全球化企业必修课

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心
主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

戴小京、于颖、何刚、法满、靳丽萍、杨浪、齐馨

Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editors

李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors

时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue

编译 Articles Editor

蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer

廖琦菁 Liao Qijing

新媒体编辑 Digital Editors

齐菁 Qi Jing 周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting

驻上海高级编辑 Senior Editor（Shanghai）

王晓红 Wendy Wang

驻伦敦高级编辑 Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation

李一品 Yolanda Li

执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director

赵阁宁 Zhao Gening

总经理助理 Assistant General Manager

张菁 Zhang Jing

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区商业合作部总经理 General Manager of Business Cooperation Department of East China

徐礼智 Damon Xu

市场总监 Marketing Director

王欢 Wang Huan

副总监 Deputy Directors

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级经理 Senior Manager

刘浩宁 Liu Haoning

高级品牌经理 Senior Branding Managers

陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao

王文睿 Lea Wang
品牌经理 Branding Manager
杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe
新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
内容编辑 Editors
姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui
贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
汪元豪 Wang Yuanhao
开发工程师 Development Engineer
庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao
邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
黄朝 Huang Chao
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

SEEC 财訊 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

规避政治风险：全球化企业必修课（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00013072-20180316
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论



商业模式

重塑商业模式

新商业模式 6 大要素

四路径创新商业模式

打造竞争对手难以复制的商业模式



哈佛商业评论

打造竞争对手难以复制的商业模式
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论



商业模式

重塑商业模式

新商业模式 6 大要素

四路径创新商业模式

打造竞争对手难以复制的商业模式





增刊：打造竞争对手难以复制的商业模式

序：制定适合的商业模式

重塑商业模式

新商业模式6大要素

四路径创新商业模式

版权页

哈佛商业评论 增刊：打造竞争对手难以复制的商业模式
编辑：腾跃

序

制定适合的商业模式

腾跃丨文 《哈佛商业评论》中文版高级新媒体编辑

当苹果公司推出iPod时，它不仅仅是为新技术提供时尚的设计，而是把新技术与优秀的商业模式结合了起来。它设计的商业模式集硬件、软件和服务于一体，为消费者带来前所未有的便捷性，并为自己创造了巨额利润。

那么什么是商业模式？

《四路径创新商业模式》认为商业模式实际上是一系列决策。用以决定企业如何盈利、花费成本和管理风险。因此根据这一观点，作者通过决定四件事：提供何种产品和服务、何时做决策、谁来做决策、为什么做这种决策，来实现创新。

的确，卓越的商业模式可以改变行业的现状，推动行业实现巨大增长。不过，很多公司认为商业模式的创新很难，而且管理者往往对公司现有的商业模式理解得不深入，因而不知道是否需要改变以及如何改变。所以在决定你所在的公司是否需要改变商业模式时，请参考《重塑商业模式》中提到的三个步骤。

新技术虽然常常是行业转型的主要因素，却不会是必然因素。真正促成转型的，是能够让新技术对接新兴市场需求的商业模式。

《新商业模式6大要素》一文中在对40家在各个行业启用了新商

业模式的公司进行了深入分析。发现有能力推动转型的商业模式具有以下6大要素中的3个以上：1.定制化；2.闭环流程；3.资产分享；4.基于使用定价；5.合作生态系统；6.具有敏捷性的自适应组织。

总之，你无法保证某项创新一定能成功，但你可以确保自己的商业模式有能力将市场需求和新兴技术对接，增加成功的可能性。

增刊：打造竞争对手难以复制的商业模式

重塑商业模式

Reinventing Your Business Model

马克·约翰逊（Mark W. Johnson）
克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）
孔翰宁（Henning Kagermann）｜文
王晓红｜译

作者简介： 马克·约翰逊，Innosight公司董事长，2000年与克莱顿·克里斯坦森共同创办了创新与战略咨询公司Innosight。克莱顿·克里斯滕森，哈佛商学院Robert and Jane Cizik工商管理学教席教授。孔翰宁，SAP公司联合CEO。

核心观点

当苹果推出iPod时，它不仅仅是为新技术提供时尚的设计，而是把新技术与优秀的商业模式结合了起来。它设计的商业模式集硬件、软件和服务于一体，为消费者带来前所未有的便捷性，并为自己创造了巨额利润。

卓越的商业模式可以改变行业的现状，推动行业实现巨大增长。不过，很多公司认为商业模式的创新很难，而且管理者往往对公司现有的商业模式理解得不深入，因而不知道是否需要改变

——以及如何改变。

在决定你所在的公司是否需要改变商业模式时，本文的三位作者建议采取以下步骤：

1.清晰地阐明公司目前商业模式成功的原因所在，例如，它能帮助客户解决什么问题？它如何让公司获取利润？

2.留意一些显示公司商业模式需要改变的信号，比如出现了新的竞争对手。

3.公司是否值得花力气去重塑商业模式？只有当新商业模式可以改变行业或市场的现状时，对这个问题的回答才是肯定的。

2003年，苹果公司推出iPod与iTunes音乐商店。这场便携式娱乐设备的革命，创造了一个新市场，并使苹果公司成功转型。短短三年内，iPod-iTunes组合为苹果公司赢得了近100亿美元，几乎占到公司总收入的一半。苹果公司的股票市值一路飙升，从2003年的50亿美元左右，升至2007年的1500多亿美元。

苹果公司的成功众所周知，但很多人却不知道，苹果并非第一家把数字音乐播放器推向市场的公司。1998年，一家名为“钻石多媒体”（Diamond Multimedia）的公司推出MP3随身听Rio。2000年，另一家叫Best Data的公司推出了Cabo 64。这两款产品均性能优良，既可随身携带，又时尚新颖。但最后获得成功的为什么是iPod，而不是Rio或Cabo 64？

这是因为苹果公司不仅仅为新技术提供了时尚的设计，而是把新技术与卓越的商业模式结合起来；而且，苹果公司真正的创新是让数字音乐下载变得简单便捷。为此，公司打造了一个全新的商业模式，集硬件、软件和服务于一体。这一模式的运行原理与吉列公司著名的“刀片＋剃刀”（blades-and-razor）模式正好相反：吉列公司是利用低利润的剃须刀来带动高利润刀片的销售，苹果公司却是靠发放“刀

片”（低利润的iTunes音乐）来带动“剃刀”（高利润iPod）的销售。这一模式以全新方式对产品价值进行了定义，并为客户提供了前所未有的便捷性。

商业模式创新改变了很多行业的整个格局，让价值数十亿元的市场重新洗牌。以折扣零售业为例，沃尔玛和塔吉特以富有开创性的商业模式进入市场，目前已占零售行业总营业额的75%。在美国航空业，低成本航空公司从无名小卒发展到占整个航空业的55%。1998-2007年间，在成功晋级《财富》全球500强的21家（或22家，计算方法不同）企业中，有14家认为其成功的关键在于商业模式创新。正是通过商业模式创新，它们或者改变了原来的行业格局，或者创造了全新行业。

不过在老牌企业中，像苹果一样进行商业模式创新的公司却是凤毛麟角。人们对过去10年间发生的重大创新进行了分析，发现与商业模式相关的创新成果屈指可数。美国管理协会（American Management Association）近期的一项研究也表明，全球化企业在新商业模式开发上的投入，在创新总投资中的占比还不到10%。

尽管如此，商业模式创新却是一个人人谈论的话题。2005年，经济学人智库（Economist Intelligence Unit）进行的一项调查表明，半数以上的高管认为，公司要获得成功，商业模式创新比产品创新和服务创新更重要。2008年，IBM公司对一些公司的CEO的调查结果也是如此。几乎所有接受调查的CEO都认为任职公司的商业模式需要调整；三分之二以上的人认为有必要进行大规模变革。而且在如今经济艰难的时期，一些CEO已经开始借助商业模式创新来应对市场上发生的持久性变化。

然而，令企业高管们感到很气馁的问题是，通过商业模式创新实现增长为什么这么难？我们在研究中发现了两个问题。第一，缺乏相关的定义：有关商业模式发展动态和进程的正式研究极少；第二，很少有企业充分了解自身现有的商业模式——发展这种模式的前提是什

么？有哪些自然的互依性？有哪些优势和限制？因此，这些企业并不知道何时可以发挥核心业务优势、何时需要通过新的商业模式来获得成功。

在帮助数十家公司解决了上述问题之后，我们发现新的商业模式在一开始时，往往让企业内部和外部利益相关方感觉缺乏吸引力。要想让大家透过表象，看到新商业模式能够带来的前景，企业就需要一幅前行的地图。

我们的做法分为简单的三步：第一，要认识到，成功的起点根本不是去考虑商业模式，而是考虑面临的机遇，即如何才能满足客户的需求，让他们得以完成工作；第二，制定计划，说明公司将如何以赢利的方式来满足客户需求——在我们的模式中，该计划包括4个要素；第三，将新模式与公司现有的模式进行比较，确定为了抓住机遇要进行多大程度的变革。当你完成了这3步后，你就可以知道公司是可以利用现有的商业模式与组织结构，还是需要设立一个新的业务单元，来实施新的商业模式。每个成功的企业，都在通过有效的商业模式来满足客户的需求——不管它们是否清楚地理解了自己的商业模式。下面，让我们先来认识一下商业模式的内涵。

商业模式：定义

我们认为，商业模式由4个密切相关的要素构成，这4个要素互为作用时能够创造与实现价值，目前来说其中最重要的是创造价值。

客户价值主张（**customer value proposition**）。 凡是成功的公司都能够找到一种为客户创造价值的方法——即帮助客户完成某项重要工作。在此，“工作”的含义是指在特定情境下需要解决的一个关键问题。只要理解了工作的含义以及工作的各个维度，包括如何完成工作的整个过程，我们就可以设计给客户的解决方案了。客户工作的重要性越高，客户对现有方案的满意度越低，而你提供的解决方案比

其他可选方案越好（当然还有价格越低），你的客户价值主张就越优秀。我们发现，提出客户价值主张的最佳时机是：其他可选产品和服务的设计并未考虑到客户真正的需求，而你此时却可以完全针对客户的工作设计出圆满的解决方案。关于这一点，我们将在下文中详加阐述。

赢利模式。 赢利模式是对公司如何既为客户提供价值、又为自己创造价值的详细计划，包括以下构成要素：

• 收入模式： 产品单价×销售数量

• 成本结构： 直接成本，间接成本，规模经济。成本结构主要取决于实施商业模式所需关键资源的成本。

• 利润模式： 在已知预期数量和成本结构的情况下，为实现预期利润要求每笔交易贡献的收入。

• 利用资源的速度： 为了实现预期营业收入和利润，我们需要实现多高的库存周转率、固定资产及其他资产的周转率——并且，还要考虑从总体上该如何利用好资源。

人们往往把“赢利模式”和“商业模式”的概念混为一谈。事实上，赢利模式只是商业模式的一部分。

我们发现最有效的方法，是一开始就确定可以实现客户价值主张的产品价格，然后倒推出可变成本及毛利率的大小，由此再算出为了实现预期利润所需达到的业务规模和利用资源的速度。

关键资源。 关键资源是指人员、技术、产品与厂房设备以及品牌这类资产，用以向目标客户群体传递价值主张；这里我们关注的是可以为客户和公司创造价值的关键要素，以及这些要素间的相互作用方式（每个公司也都拥有一般资源，但这些资源无法创造出差异化的竞争优势）。

关键流程。 成功企业都有一系列的运营流程和管理流程，确保其价值交付方式能够被大规模复制和扩展，这包括员工的培训与发展、

生产制造、预算与规划、销售和服务等重复发生的工作。此外，关键流程还包括公司的制度和条例、绩效指标等。

上述4个要素是每个企业的构成要素。客户价值主张和赢利模式分别明确了客户的价值和公司的价值；关键资源和关键流程则描述了如何交付客户价值和公司价值。

这一框架看上去再简单不过了，其力量蕴藏于各部分之间复杂的、相互依靠的关系。4个要素中的任何一个发生大的变化，都会对其他要素和整体产生影响。成功企业都会设计一个比较稳定的系统，将这些要素以连续一致、互为补充的方式联系在一起。

如何打造卓越的商业模式

为了阐明这一商业模式构成要素，我们来看一看两家公司进行划时代商业模式创新的过程。

制定客户价值主张。 如果没有确定一个清晰的客户价值主张，打造或重塑商业模式就无从谈起。客户价值主张往往来自人们很简单的感悟。比如设想一下：你在雨中站在印度孟买的路边，看到街道上有许多摩托车在汽车中间摇摇晃晃地穿来穿去；当你再近一些看这些摩托车时，发现大部分都载着一家人——爸爸妈妈和几个孩子。你的第一个念头可能是“太危险了！”或者“发展中国家就是这样——人们的生活很艰辛。”

成功商业模式的构成要素

每个成功企业都在一个有效的商业模式下运营。只要对商业模式系统地加以分析，管理者就会明白，这一模式是如何运用某些关键资源和关键流程并以赢利方式实现强有力的价值主张的。在这一认识的基础上，他们就可以判断，是否可以通过

同一模式有效实现截然不同的客户价值主张；或者为了抓住机遇，必要时如何打造一个全新的商业模式。

客户价值主张

- 目标客户
- 要完成的工作：解决某个重要问题，或满足目标客户的某项重要需求
- 产品或服务：指解决问题或满足需求的一种产品或一项服务，它的内涵不仅包括销售的内容，同时包括销售的方式

赢利模式

- 收益模式：营业收入=价格×数量，数量可以是市场规模、交易规模、购买频率、附加性产品的销量等
- 成本结构：成本是如何分配的，包括主要资产的成本、直接与间接成本、规模经济等
- 利润模式：为实现预期利润，每笔交易所应产生的净利
- 利用资源的速度：为了完成目标数量，我们该以多快的速度来利用公司的资源？这涉及生产前置期、产量能力、库存周转率，以及资源利用率等

关键资源

关键资源能够以赢利的方式实现客户价值主张。其因素可能包括：

- 人员
- 技术，产品
- 设备
- 信息
- 渠道
- 合作伙伴，联盟
- 品牌

关键流程

关键流程以及所制定的规则、绩效指标和标准使交付客户价值主张的方式具备可重复性和扩展性。

- 流程：设计、产品研发，寻找供应商，制造、营销、招聘和培训，IT系统
- 规则和绩效指标：投资所要求的利润率、信用条件、生产前置时间、供应商条款
- 标准：投资对商业机会规模的要求，如何让产品进入销售渠道，以让消费者方便地获取

当塔塔集团（Tata Group）的拉丹·塔塔（Ratan Tata）看到这一景象时，他想到了要完成一项艰巨的工作：为这些家庭提供更安全的交通工具。他知道，即使是印度目前最便宜的汽车，其价格也是摩托车的五倍，这是骑摩托车的家庭无法负担的。于是，为这些家庭提供一款更安全、可以挡风遮雨的廉价汽车就成了一个有力的价值主张。这一价值主张的潜在客户是千百万尚未进入汽车市场的广大民众。拉丹·塔塔还认识到，依靠塔塔汽车公司现有的商业模式，无法开发出这样一款廉价汽车。

而在高端市场，总部位于列支敦士登、为建筑业制造电动工具的喜利得公司（Hilti）在重新审视了许多客户真正要做的工作后，认识到：承包商通过完成工程项目来获得利润；如果无法获得所需的工具，或者工具不能正常使用，工作就无法完成。对承包商而言，拥有这些工具赚不了钱，要想赚钱，就必须尽量提高工具的使用效率。喜利得公司可以帮助承包商更好地完成工作——方法是向它们出售工具的使用权，而不是出售工具。它为客户提供高效的工具库存管理：在最佳时间提供最佳工具，并提供快捷的工具维修、替换和升级服务，然后只向顾客收取月租费。为了实现这一价值主张，公司需要制定工具服务团队的管理方案，同时把业务重点从制造和分销转为服务。这意味着喜利得公司需要制定新的赢利模式、开发新资源和新流程。

客户价值主张最重要的特性是其精准度——如何只针对客户的工作，完美无缺地满足客户的需求。然而，这样的精准度往往是最难以达到的。企业在创造新主张的时候往往会忽视“只针对某项工作”这一点；它们将重点分散，试图面面俱到；而面面俱到的结果就是无法精准。

有一种方法可以确保客户价值主张的精准性，即考虑阻碍人们完成具体工作的四个最常见因素：资金、途径、技能和时间。如软件公司财捷（Intuit）发明了财务管理软件QuickBooks，目的是让小企业主不会出现缺乏现金的情况。普通的财务管理软件高深复杂，令许多

小企业主望而却步，而Intuit通过极为简单化的会计软件，让使用者能克服专业上的障碍，顺利使用。便捷连锁诊所MinuteClinics是依托于零售业的基础诊疗服务供应商，它打破了看病必须预约的通常做法，让小病患者无需预约就可以得到执业医师的诊治。

设计赢利模式。 拉丹·塔塔认为，要想让那些骑摩托车的家庭拥有汽车，唯一的办法就是大幅调低车价，让这些家庭能负担得起。他想：“我是否可以打破常规，推出10万卢比一辆的汽车呢？”他把汽车价格定在2,500美元左右，还不到市面上最便宜的汽车价格的一半。不过，这对其赢利模式带来双重挑战：既要大幅降低毛利润，又要大幅降低成本结构中诸多要素的费用。但他知道，只要能大幅提高销量，公司仍可赢利；而且他所瞄准的客户群潜在规模巨大。

对喜利得公司来说，向合约管理方式转变，则意味着把客户公司资产负债表中的资产变成自己的资产，并通过租赁/订用模式来创造收入。客户只要付了月租费，就可以随时获得全套工具，包括修理和维护服务。这一做法要求赢利模式中所有的主要构成要素都进行彻底转变：收入流（定价、分期付款、数量计划），成本结构（包括所增加的销售培训和合同管理成本），以及支持性收入和交易速度等。

确认关键资源和关键流程。 在清楚地陈述了客户和企业双方的价值主张后，公司必须考虑实现价值所需的资源和流程。以专业服务公司为例，关键资源往往是指工作人员，关键流程自然也与人员有关（如培训和发展）。对零售包装消费品公司来说，关键资源包括强大的品牌和精心挑选的渠道零售商，而关键流程则包括品牌建设和渠道管理流程。

喜利得公司如何避免产品同质化

喜利得正借助一个前所未有的绝佳机遇，让自己从产品型

公司向服务型公司转变，并借此提高赢利能力。它从销售工具（价格将越来越低）转为销售服务——“及时满足您对工具的需求，为您免去维修和仓储之忧”。由于公司的客户价值主张进行了彻底改变，商业模式的各部分也必须随之改变。

传统的电动工具公司		喜利得的全套工具管理服务
销售工业以及个人专业电动工具	**客户价值主张**	将全套工具租赁给客户，以提高客户在使用工具时的生产率
低毛利，高库存	**赢利模式**	高毛利，高资产，按月收取工具的维护维修以及更换费用
分销渠道，在发展中国家进行低成本制造，研发	**关键资源与流程**	强大的直销模式与合同管理，高效的存货管理IT系统，以及高效的工具维修和库存管理

很多时候起作用的并非资源或流程本身，而是二者之间的相互关系。为了使某个客户群圆满完成工作，企业几乎总要通过独特的方式来把关键资源和流程整合在一起。只要能做到这一点，企业大都能创造出持续的竞争优势。而且，只有先关注价值主张和赢利模式，才能够清楚地了解资源和流程之间应如何互为联系。例如，大部分综合性医院的价值主张可能都属于这类描述：“我们为所有患者提供所有服务”。要想达到这个目标，医院必须具备各种资源（专科医生、医疗设备等），而这么多的资源是无法恰当地整合到一起的。结果就是不但没有实现差异化，还会导致患者的不满。

相反，如果一家医院重点关注的是有针对性的价值主张，就能够以独特的方式来把自己的资源和流程整合在一起，并让患者感到满意。例如，美国丹佛市的国家犹太医学研究中心（National Jewish Medical Center）就是围绕一个重点突出的价值主张来进行运营的。我们将其价值主张表述为：“如果你有任何肺部疾病，请来此诊治。我们会确定发病的根源，并提供有效的治疗服务。”由于缩小了医治范围，美国国家犹太医学研究中心开发出的流程，能够让专科医生在

使用专业设备时达到良好的治疗效果。

对于塔塔汽车公司来说，要满足其廉价车“Nano”的客户价值主张和赢利模式要求，就必须重新构想汽车的设计、制造和分销方式。为此，塔塔成立了一个由年轻工程师组成的团队，这些人不会像公司里比较有经验的设计师那样，在思想上受汽车厂商现有赢利模式的影响和制约。这个小组尽可能地减少汽车零部件的数量，使成本大幅下降。此外，塔塔还重新考虑了供应商策略，把Nano车型高达85%的零部件生产都进行了外包，所选择的供应商数量也比以前减少了近60%，因此降低了交易成本，提高规模效益。

在生产线的另一端，塔塔构想了一种全新的汽车装配和分销方式。其最终目标是将模块化的零件运往一个由公司下属独立装配厂组成的联合网络，由该网络负责按订单生产汽车。如此一来，Nano的设计、生产、分销和服务就都可以采用全新的方式——而如果不是因为它建立了一个新的商业模式，这些工作根本无法完成。虽然一切还没有最后定论，但拉丹·塔塔已经解决了一个汽车的安全性问题。

对喜利得公司来说，最大的挑战在于如何培训销售代表，让他们胜任全新的工作。提供全套工具租赁这项业务绝不是靠半小时的销售，而是需要销售代表花数日、数周甚至数月的时间与客户见面，说服客户改变自己的采购方式，从购买产品转为购买方案。销售代表原来都是和工地上的工头及坐在流动拖车里的采购经理打交道，现在突然却要直接面对CEO或CFO等高层管理人员。

此外，喜利得的租赁业务需要新资源——新聘员工、更强大的IT系统以及其他新技术，来设计和开发合适的业务组合，然后与客户签订按月付款的协议。喜利得公司需要一个合理的流程，实现以比客户成本更低、更高效的方式来维持大型工具队的运营。这既需要仓储和库存管理系统，又要保证替换工具的供应。在客户管理方面，喜利得开设了一个网站，让工地上的项目经理可以查看所有出租工具及其使用率。有了这些信息，项目经理就可以轻而易举地对这些资产进行成

本核算。

在创建商业模式的过程中，制度、条例和指标往往是最后出现的。它们在新产品或服务被实地检测前可能无法完整构想出来，而且也不应该提前设计好。在最初几年，商业模式应该可以灵活变化。

何时需要新模式

老牌公司不应轻易进行商业模式创新。它们无需对现有商业模式进行根本性改变，就往往可以创造出颠覆性业务或是新市场。以宝洁公司为例，它通过Swiffer牌拖把和掸尘用具以及Febreze牌空气清新剂等产品，开创了一个又一个被其称之为“颠覆性市场创新”的市场。而Swiffer和Febreze这两种创新产品，都是基于宝洁已有的商业模式和在家庭清洁用品上的主导地位开发出来的。

不过，显然会出现这样的情况：创造新增长既要冒险开拓新市场，又要大胆创建新的商业模式。何时会出现这类情况？简单的答案就是“当现有商业模式的4个要素都需要进行重大改变时”。但是实际情况未必总会如此简单，这显然需要管理者发挥自己的判断力。尽管如此，我们仍观察出5种通常需要改变商业模式的情况：

1.由于现有解决方案价格太高或过于复杂，大量潜在客户被挡在市场外、需求有待满足的时候。在新兴市场中（或在发达市场中的最底层）普及产品就属于这一情形，如塔塔的Nano车。

2.通过应用新的商业模式让新技术被充分利用（如苹果公司和MP3播放器），或者利用成熟技术进入一个全新市场（把军事技术用于商业领域，或把商业技术用于军事领域）的时候。

3.当某个行业领域尚无“以完成客户的工作为核心”的理念时。这种情形在制造企业很常见。在这些领域中，企业关注的核心是产品或者客户群，于是它们对现有产品不断加以改进，结果使产品越来越大众化。而以客户的工作为核心的做法能够让企业重新定义赢利能力。

以联邦快递公司为例：公司在进入包裹运送行业后，并没有参与价格战或营销战；相反，它把重点放到了满足一个未被满足的客户需求上——即以前所未有的快捷和可靠性收送包裹。为此，联邦快递必须整合关键的流程和资源，极大提高效率。这种以完成工作为核心的商业模式改变了包裹快递市场的游戏规则，赋予了联邦快递强大的竞争优势，使联合包裹服务公司（UPS）花了数年时间才得以成功复制这一模式。

4.需要抵御低端的颠覆性竞争者的时候。如果Nano车款成功推出，就会威胁其他的汽车生产商。这种情况就像半个世纪前的小钢铁厂一样，它们的炼钢成本极低，对大型的综合性钢铁厂带来严重威胁。

5.需要对竞争基础的改变做出响应的时候。在市场中，随着时间的推移，合适的解决方案的定义也在不断变化，导致核心细分市场的大众化。喜利得公司需要改变其商业模式，部分原因在于全球制造成本不断下降，而有杰出表现的低端新进入市场者已开始瓜分优质电动工具市场。

当然，除非企业对成功利用这类时机重塑商业模式有很大把握，否则不应强求。新建商业模式不仅对公司来说是全新的，而且从某种程度上来说，对整个行业或市场也是新的或划时代的——如果不是这样，新商业模式就毫无意义，只会浪费时间和资金。

下面这些问题有助于评估商业模式创新带给公司的挑战，能否产生满意的成果。如果对这四个问题的回答都为“是”，则说明公司成功实施新商业模式的机率很大：

- 你能否将所有工作贯穿于一个重点突出、引人注目的客户价值主张中？
- 你能否构建这样一个商业模式——让所有构成要素（客户价值主张、赢利模式、关键资源和关键流程）共同作用，以最有效的方式

完成工作？

• 你所能否创建一个新的业务开发流程，不受公司核心业务的制约？

• 新商业模式能否对竞争者起到杀伤性的作用？

道康宁公司如何新老模式并存

在确实需要进行商业模式创新时，也并非仅仅推出适当的模式就万事大吉了，还要确保原有业务不会阻碍新模式创造价值和茁壮发展。道康宁公司（Dow Corning）在从零开始创建一个全新的业务单元（在新赢利模式下）的时候，就遇到了这样的问题。

道康宁公司如何开发低端市场

作为一家传统的高利润公司，道康宁在发现了低端产品的商机后单独成立了一个业务单元，以截然不同的方式经营低端产品。通过对低端和高端产品严格区别对待的方式，公司在发现了低端市场新利润点的情况下，仍有效保持了其传统业务。

传统的电动工具公司		喜利得的全套工具管理服务
销售工业以及个人专业电动工具	**客户价值主张**	将全套工具租赁给客户，以提高客户在使用工具时的生产率
低毛利，高库存	**赢利模式**	高毛利，高资产，按月收取工具的维护维修以及更换费用
分销渠道，在发展中国家进行低成本制造，研发	**关键资源与流程**	强大的直销模式与合同管理，高效的存货管理IT系统，以及高效的工具维修和库存管理

多年来，道康宁公司向许多行业出售了数千种有机硅产品，并提

供尖端的技术服务。然而，经过数年的赢利性增长后，许多领域的产品开始停滞不前。公司进行了战略考察，发现了一个关键问题：其低端产品领域正在变得同质化。许多客户在有机硅的应用上已经积累了丰富的经验，所以不再需要技术服务；它们需要的是以低价获得基本产品。道康宁公司意识到，这一变化可以为增长创造机遇，但如想利用这一机遇，它就要设法以较低的价格产品为这类客户提供服务。但问题在于，道康宁的商业模式和组织文化都是以高价创新产品和服务组合为基础。2002年，为了向低端客户开展大众化业务，道康宁的CEO加里·安德森（Gary Anderson）让公司高管唐·希茨（Don Sheets）组建一支团队，负责开展新业务。

该团队的首要工作是制定客户价值主张，即如何让特别重视价格的客户完成其工作。团队成员认为，公司产品的价格点应下降15%（对正处于同质化阶段的商品而言，这一降幅非常大）。在分析新的客户价值主张的过程中，团队发现，要实现上述目标，仅靠取消服务是不够的。大幅降价要求采取不同的赢利模式，要使成本结构明显降低，这就需要开发一套新的信息技术系统。因为，要想提高产品销售的数量和速度，公司需要运用互联网来实现流程自动化，并尽可能减少管理费用。

旧模式的新作用

老牌企业在利用一个变革性机遇时未必需要新的商业模式。有时候，就像宝洁公司开拓Swiffer业务一样，很多公司会发现自己现有的商业模式在新市场中能发挥出新作用。旧模式何时有新作用？就是在你可以通过以下方式实现新的客户价值主张时：

- 利用现有的赢利模式；

- 利用全部或大部分现有关键资源和关键流程；
- 利用衡量当前业务的主要绩效指标。

打破束缚。 作为一家成熟的成功企业，道康宁拥有一大批训练有素的员工，他们一向恪守公司的价值主张，即与客户高频率接触并实行定制化。要实行自动化，则需要提高新业务的标准化程度，这就意味着要制定不同的、总体上更加严格的条例。例如，订货量会受到限制——客户的订货量要足够大，而且只能从几种方案中选择；交货时间为2到4周（特殊要求需额外付费）；信用条款也将固定化；如果买家需要客户服务，需另外付费。这些条例都清楚地表明，新业务的特点将是与客户低频率接触、服务自助化和标准化。要想取得成功，道康宁公司必须打破原有规则的束缚。

希茨第二步要做的工作是：确定在这些新规则下，新业务团队在道康宁的核心企业内能否取得成功。他设计了一场模拟演习，看看对于新客户价值主张的要求，公司现有的员工和系统会做出何种反应。结果让他感到很吃惊。员工的老习惯和原有的流程具有强烈的排他性，任何试图改变目前业务运行规则的项目都无法开展下去。很明显，公司里的反对势力会把道康宁的“新生儿”扼杀在摇篮里。让新业务健康成长的道路只有一条：挣脱公司原有规则的束缚，自主决定适合自身发展的新规则。为了能够抓住新的机遇，同时保证已有业务的顺利运营，公司必须成立一个全新品牌的业务单元。Xiameter就这样诞生了。

确定新能力。 根据新的客户价值主张和新赢利模式的明确要求，Xiameter团队开始重点确定自身所需的新能力。信息技术当时只是公司核心能力中很小的一部分，但是它成为Xiameter依靠互联网发展业务的关键。此外，Xiameter还需要具备以下素质的员工：可以快速做出明智决策，能够适应变化迅速、局势不明的环境。显然，新业务必须引入具备新能力的人员。

虽然Xiameter是一个独立的业务单元，唐·希茨和Xiameter团队仍想利用公司已有的人员，因为这些人对行业和公司产品都有非常深入的了解。他们面临的难题是，如何既引进这些人的专业知识，又不会将其守旧的思想引入团队。希茨在道康宁公司内部举办了一场“敢担风险者”招聘会。在面试过程中，一旦遇到符合条件的应聘者，希茨就要求他们在离开之前当场接受工作，由于采用了这种方式，得以精心挑选出那些决策果断、敢于承担高风险的人员。

阻碍因素

在任何企业中，对于核心模式的根本理解往往消失在组织记忆的迷雾里，却活在以保护现状为己任的制度、绩效指标和规则之中（比如，毛利润率必须要达到 40%）。它们构成了第一道防线，会阻碍任何新模式在现有企业中扎下根来。

老业务		新业务
客户化的解决方案，通过协商方式签订合同	客户价值主张	没有任何额外的服务，批量价格，通过网络销售
高毛利率，高管理费用，高零售价格（因为提供了增值服务）	赢利模式	依市场而定的价格，低管理费用（以适应新业务低毛利率和高产能的特性）
研发，销售，以服务为导向	关键资源与流程	IT系统，低成本流程，最大限度自动化

成功秘诀：耐心。 公司在开展新业务的过程中，在能够获取利润之前，一般需要对其商业模式进行四次左右的修改。虽然经过深思熟虑的商业模式创新流程通常可缩短这一时间，但大家必须容许初期的失败，并根据需要做出修正与调整。实质上，公司应该像重视执行一样重视学习和调整。我们给采用新商业模式公司的建议是：不要急于

实现增长（因为这样可以让市场机遇展现出来），而要急于赢利（因为这能说明模式有效）。在考察商业模式是否可行时，赢利性是最佳的先期指标。

当然，创新是一个不断摸索的过程，一方面要允许尝试和失败，一方面要设定一个开发周期，以尽可能少的资源投入来产生成果以及证实其可行性。正是通过这种方式，道康宁公司为Xiameter设定了一个比较小的运营规模，制定了快速推出新业务的时间安排，并限定在第一年终必须赢利。

Xiameter仅在三个月内就让公司收回了投资，然后成长为公司的一项主要业务，取得了突破性的成功。在此之前，道康宁公司没有网上销售业务；现在，网上销售额占公司销售总额的30%，接近行业平均数的三倍。网上业务的客户大都是公司的新客户，因此Xiameter不但没有蚕食公司的原有客户，实际上还推动了公司核心业务的发展——它在向对价格敏感的客户提供可行的替代方案时，也便于销售人员推行核心产品的较高定价。

老牌公司尝试的变革性增长主要是产品创新或技术创新。这类创新的特点是开发周期长，并要不断寻找市场。本文开篇讲述的iPod的故事告诉我们，真正的变革性业务绝不局限于伟大技术的发明和商业化，其成功在于把新技术和强大的商业模式恰到好处地相结合。

风险投资公司高原资本（Highland Capital Partners）的创始人兼董事合伙人鲍勃·希金斯（Bob Higgins）对自己从业二十年的成败得失深有体会，他是这样概括商业模式创新的重要性和推动力的："回顾我们公司的发展，我认为我们公司的每次失败都源于技术，每次成功都归于新商业模式。"

实践应用

理解公司现有的商业模式

一个成功的商业模式包含三大要素：

• 客户价值主张。该商业模式可以帮助客户完成一项“特定”工作，而其他公司则无法做到这一点。

实例：便捷连锁诊所MinuteClinics让执业医师诊治有一些患有小病的人，打破了看病必须预约的通常做法。

• 赢利模式。该商业模式通过收入模型、成本结构、利润率及库存周转率等要素，为公司创造价值。实例：塔塔集团生产的Nano汽车非常便宜，但依然能赢利，原因在于它降低了成本，接受低于行业平均水平的毛利润，并以巨大的销量销售到目标市场上——即新兴市场中第一次买车的消费者。

• 关键资源与流程。为了实现你的客户价值主张，公司需要具备相应的人员、技术、产品、设施、设备以及品牌，并且还要拥有利用这些资源的相应流程（如培训、制造、服务）。

实例：为了能在Nano这款产品上实现利润，塔塔汽车不得不重新思考一辆汽车是如何设计、制造和销售的。它重新确定了自己的供应商战略，将85%的零件进行外包，并减少了近60%的供应商，以降低交易成本。

确定何时需要新的商业模式

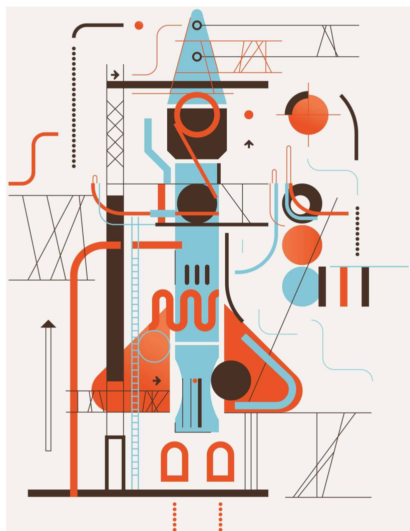
以下这些情况常常需要改变商业模式：

存在这样一个机会……	实例：
当大型客户群体认为现有的解决方案过于昂贵或复杂时，去满足它们的需求	Nano的目标是让新兴市场上的低收入者拥有轿车
利用新技术，或将现有技术应用在新市场中	一家公司为一项原来在军队中应用的技术开发了商业用途
当某个行业领域尚无“以完成客户的工作为核心”的理念时	联邦快递关注的是客户没有得到满足的要求：以最快最可靠的方式收到包裹
需要去……	实例：
阻挡低端的颠覆性竞争者	半个多世纪前的小钢铁厂的炼钢成本极低，对大型的综合性钢铁厂带来严重威胁
对竞争变化做出反应	高端电动工具制造商喜利得将业务重点由销售转为租赁，部分原因是“产品足够好”的低端供应商开始向高端市场销售产品

增刊：打造竞争对手难以复制的商业模式

新商业模式
6大要素

The Transformative Business Model



斯泰利奥斯·卡瓦迪亚斯（Stelios Kavadias） 科斯塔斯·拉扎斯（Kostas Ladas）
克里斯托夫·洛赫（Christoph Loch）| 文
蒋荟蓉 | 译　刘筱薇 | 校　李全伟 | 编辑

能够发挥新技术潜力并能促进行业转型的新商业模式具备6大特征：1.定制化；2.闭环流程；3.资产分享；4.基于使用定

价；5.合作生态系统；6.具有敏捷性的自适应组织。研究发现，能够改变行业的商业模式必定具备6大要素中的3项以上。

核心观点

问题

新技术无法改变一个行业，除非有合适的商业模式将之与新兴市场需求对接。如何判断商业模式是否具备这个能力？

研究

作者对40家在各个行业启用了新商业模式的公司进行了深入分析。其中一些公司成功地推动了行业转型，还有一些公司似乎很有希望，最终却没能成功。

结果

有能力推动转型的商业模式具有以下6大要素中的3个以上：1.定制化；2.闭环流程；3.资产分享；4.基于使用定价；5.合作生态系统；6.具有敏捷性的自适应组织。

我们往往把行业转型与应用新技术联系在一起。不过，新技术虽然常常是行业转型的主要因素，却不会是必然因素。真正促成转型的，是能够让新技术对接新兴市场需求的商业模式。

一个典型的例子是MP3技术。较之磁带和CD，早期的MP3设备容量提升了一个数量级，用户可以把几千首歌装进一个小小的播放器。但MP3播放器得以推动音频设备市场变革，是因为苹果公司以新的商业模式将iPod和iTunes绑定，迅速将音乐录音带销售从实体市场转向

虚拟空间。

怎样的商业模式能够发挥新技术的潜力呢？为了回答这个问题，我们对各个行业40家启用新商业模式的公司进行了深度分析。一些公司成功改变了行业格局，还有一些公司似乎很有希望但却没能成功。本文介绍我们在分析中找到的答案及其助力创新、改变行业的途径。

商业模式的威力

对“商业模式”的定义不一而足，但多数人都会认同商业模式描述的是公司如何创造和获取价值。商业模式的各个特性决定了客户价值主张和定价机制，规定了公司组织方式、合作伙伴，以及供应链结构。从根本上讲，商业模式是一套体系，内部多种特性相互作用，关系复杂，决定公司未来的成败。

每个行业都会出现一种主流商业模式。如果没有市场扭曲，主流模式就会反映出最高效的资源组织分配途径。引入新模式的尝试多数失败，但偶尔会有人成功颠覆主流模式，其推动力通常是新的技术。如果行业新进入者运用新模式取代在位公司，或者竞争对手采用新模式，就说明行业发生了转型。

例如颠覆了酒店业的Airbnb，该公司创立于2008年，至今已经实现了惊人的增长，房间数量多于洲际酒店和希尔顿全球酒店集团。本文成文之际，Airbnb在纽约酒店房间供应量中占19.5%，并在192个国家和地区运营，房间供应量占总数的5.4%（2015年是3.6%）。

当初Airbnb创始人意识到，可以利用平台技术制定全新的商业模式，新技术使得挑战传统酒店业成为可能。Airbnb与传统的连锁酒店不同，公司本身没有房产，而是提供在线平台让房主用户出租可居住空间（可以是一个沙发，也可以是一座豪宅），将寻找住处的租客与有意愿分享自己住所的房主相匹配。Airbnb负责管理平台，并从租金中抽成。

因为收入并不取决于拥有或管理实物资产，Airbnb无须投入巨资扩大规模，因此收费更低（通常比酒店房费低30%）。而且房产的管理维护及可能提供的服务都由房主负责，Airbnb承担的风险比传统酒店低得多，运营成本就更不必提了。从顾客角度来看，Airbnb模式提供更个性化、更便宜的服务，从而重新定义了价值主张。

在平台技术出现之前，改变酒店业毫无意义。但平台技术一经引入，任何公司只要利用该技术为顾客创造更具说服力的价值主张，就能对主流商业模式造成冲击。新商业模式充当着技术能力与市场需求间的接口。

下面我们来看看让商业模式具备变革能力的几大因素。

实现转型的6大关键要素

我们选择了40种新的商业模式加以分析，选择标准是高质量、高发行量商业报刊提及的次数。这些新模式似乎都有潜力改变所在行业，但真正成功者只是其中一部分。我们在这些模式中找到了6项共通因素。没有一家公司同时具备所有6种，但符合得越多，转型成功的机会就越大。

关键要素1.定制化程度更高的产品或服务

许多新模式提供的产品或服务，与主流模式相比更加贴合顾客个人当下的需求。公司常常利用技术以具有竞争力的价格实现这一点。

关键要素2.闭环流程

许多新模式用闭环取代了产品制造、使用和丢弃的线性消耗流程，实现产品循环使用，降低了资源总成本。

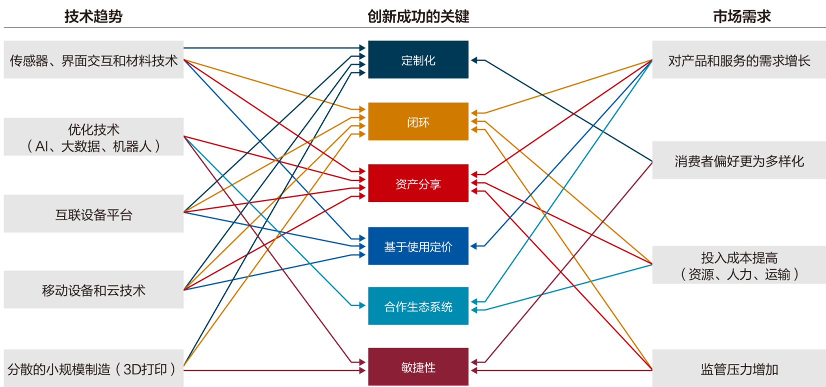
关键要素3.资产共享

一些创新能取得成功，是因为实现了昂贵资产共享，如Airbnb让房主与旅行者共享房屋，Uber让车主与他人分享自己的车。有时资产可以在供应链的不同环节中共享。共享通常是借助双边在线平台，为

两个群体解锁价值：我把空房出租赚钱，你得到更便宜（或许还更舒适）的住处。共享也降低了多个行业的进入壁垒，因为进入者本身不必拥有所共享的资产，只须充当中介便可。

把技术与市场联系起来

成功创新的6大要素都可以在技术趋势和市场需求间建立联系。要把握技术趋势，可以分析智库和咨询公司（如麦肯锡、普华永道和经济学人智库）定期发布的行业报告。



（返回原文阅读）

关键要素**4.**基于使用定价

一些模式根据顾客对产品或服务的使用情况定价，而不是要求他们全部购买。这样一来，顾客只为获得的价值付费，对公司而言顾客数量也会增长，双方都能获益。

关键要素**5.**合作性更高的生态系统

一些创新成功的原因是，新技术促进了与供应链合作伙伴的合作，更合理地分散商业风险，降低了成本。

关键要素6.具备敏捷性的自适应组织

创新者有时利用技术来摆脱传统的层级决策模式，让决策能够更好地反映市场需求，并针对需求的变化做出实时调整。这样常常能让公司以更低的成本为顾客提供更大的价值。

这6大要素都与技术和需求的长期趋势相关（ 见《把技术与市场联系起来》 ）。技术方面的4大趋势是，传感器技术发展，实现了成本更低、范围更广的数据收集；大数据、人工智能和机器学习技术，帮助公司将海量非结构化数据转为规则和决策；互联设备（物联网）和云技术，实现了广泛的去中心化数据操控和分析；制造技术的发展（如纳米技术和3D打印），为分散的小规模制造创造了更多机会。

市场方面，虽然世界范围内发展中国家的稳步发展推动着需求稳步增长，但顾客偏好也变得更加多样（国内顾客和国际顾客皆然），更加复杂。要素价格增高（不算2015年大宗商品价格下跌），监管力度加大（特别是在环境效应和商业行为方面），也给寻求获得市场份额的公司增加了挑战。

以上6大要素为市场需求和技术能力的对接提供了可能的解决方案。例如，价值主张中强调定制化，回应的是消费者偏好分散、对产品或服务要求更为多样化的市场需求。传感器通过云端互联设备收集数据，数据经过大数据解决方案的分析，转为推荐和提醒等服务，满足不同顾客的需求，定制化得以实现。

从创新到转型

理论上，一个新的商业模式具备上述要素越多，其改变行业的潜力就越大。为了检验这一假设，我们分析了40个新模式，将分析结果与实际情况相对比。

> Uber商业模式可以占到转型潜力6大要素中的5到6项。

新模式在某个因素上表现胜过现行模式，我们就给这个新模式加一分，然后根据新模式吸引市场份额（取代现行模式）和吸引其他公司模仿的程度，评估其成功推动转型的潜力。分析结果清楚地表明，能够推动行业转型的商业模式具备以上6大要素中的3项以上。（见《新商业模式具备哪些因素》）

提供出租车服务的Uber符合6大要素中的5项以上。Uber商业模式的基础是资产分享，司机开自己的车。Uber已经发展出一套相互合作的生态系统，司机自行承担拉客的风险，平台则利用大数据将风险最小化。平台还通过一套实时响应市场变化的内部决策系统实现了敏捷性。这使得Uber能够基于使用定价，并将司机导向容易找到乘客的地方。

最后，Uber让顾客为司机评分。通过大数据平台，有意使用Uber服务的顾客可以在移动设备上查看距离自己最近的司机及其评价。评价系统促使司机提供干净的车子和高质量的服务，也含有一点点定制化元素。允许顾客在距离最近和距离稍远（但评价可能最高）的车之间做选择，听起来似乎无关紧要，但还是比传统出租车服务好得多了。

我们的分析结果给出的启示很直接：如果想改变自己公司的商业模式，抑或通过新模式进入某个行业，你可以根据这6大要素评价一下自己的新模式。假如在哪一项上都没有优势，你成功的机会就很渺茫了。但如果有3项以上优于行业现行模式，你是很有可能成功的。

要就某个要素为自己打分，你必须首先定义这个要素在你所处的行业具体代表什么。例如在金融服务业，定制化可能意味着定制贷款条件（包括利率、每月还款和贷款期限），但在零售业也许就是定制款T恤衫或者仅此一条的礼服。在教育行业，定制化可以是针对学生的强项和弱项提供支持，而在医疗行业就是根据数据提供有针对性的药物。要明确各个因素在自己所在行业的具体表现，公司才能根据这

些关键因素确立评价标准，评估自己的商业模型，并与现行模型对比，思考如何利用新技术脱颖而出。

新商业模式具备哪些因素

我们的研究发现，能够改变行业的商业模式必定具备6大要素中的3项以上。下表是本研究中40个新模式的分析结果汇总。

	公司	行业	定制化	闭环	资产分享	基于使用定价	合作生态系统	敏捷性	得分
1	AIRBNB	房地产	x		x		x	x	4
2	阿里巴巴	零售	x			x	x		3
3	亚马逊	零售	x			x	x	x	4
4	APPEAR HERE	房屋租赁			x		x		2
5	苹果IPOD	电子产品	x			x	x		3
6	ARM	电子产品	x				x	x	3
7	佳能	电子产品/影印		x		x	x		3
8	COURSERA	教育	x				x		2
9	戴尔	电子产品	x			x	x	x	4
10	EDX	教育	x				x		2
11	ETSY	零售	x						1
12	谷歌ADWORDS	广告	x			x	x	x	4
13	HANDY	家庭服务				x	x		2
14	宜家	零售	x	x			x	x	4
15	INTERFACE	地毯		x		x			2
16	JUSTPARK	房地产	x		x	x			3
17	乐高工厂	玩具	x			x	x	x	4
18	LENDING CLUB	银行				x		x	2
19	LIVEOPS	呼叫中心			x		x	x	3
20	LYFT	出租车	x		x	x	x		4
21	M-PESA	银行	x		x		x		3
22	MEDICAST	医疗	x		x		x		3
23	NATURA	彩妆		x			x		2
24	耐克ID	鞋业	x					x	2
25	飞利浦PAY PER LUX	照明		x	x	x	x		4
26	理光PAY PER PAGE	电子产品		x		x	x		3
27	劳斯莱斯POWER-BY-THE-HOUR	发动机		x		x	x	x	4
28	RYANAIR	运输				x	x	x	3
29	SALESFORCE.COM	软件	x		x	x			3
30	SHYP	运输物流	x	x			x		3
31	TASKRABBIT	家庭服务			x	x			2
32	腾讯QQ	软件	x			x	x		3
33	UBER	出租车	x		x	x	x	x	5
34	优达学城	教育	x				x		2
35	WASHIO	干洗	x		x	x			3
36	WAYFAIR	家居用品		x			x	x	3
37	XEROX	电子产品				x		x	2
38	ZARA	服饰	x				x	x	3
39	ZIPCAR	运输	x		x	x		x	4
40	ZOPA	银行	x		x	x		x	4

（返回原文阅读）

Healx案例研究

我们根据以上的商业模式理论框架，为科技企业Healx提供建议，并由剑桥嘉治商学院企业加速器为其提供支持。Healx主要针对罕见疾病患者的治疗，属于新兴的定制化医药领域。这个领域的医药公司面临的一大挑战是，罕见病市场非常狭窄，公司往往不得不开出天价。例如治疗阵发性睡眠性血红蛋白尿症的药物Soliris，一位患者用药一年的开支约为50万美元。一些针对常见病的治疗方法有更大的患者市场，价格更低，倘若加以调整也能够用于治疗罕见病，但往往只对具有某类遗传特征的部分患者有效。

针对这样的局面，Healx建立了平台，利用大数据技术分析全球多个生命科学及医疗组织的数据库，为罕见病患者寻找合适的治疗方法。公司最初的商业模式具备我们6大关键要素中的3条。其一，Healx的价值主张是资产共享，比如提供临床试验数据库，里面有许多药物在多个治疗领域针对多种疾病（包括罕见病）的疗效记录；其二，针对个体寻找可以治疗罕见病的药物，这是定制化程度更高的表现；其三，Healx的商业模式在理论上可以建立合作性的生态系统，在大型制药公司与医疗机构之间建立联系——前者拥有治疗和试验数据，后者则有关于疗效、配伍禁忌反应以及患者个体基因组描述的资料。

> Healx商业模式的最新版本将定制化发挥到了极致。

Healx在6大要素方面的表现如何？定制化方面，我们对比了目前提供给罕见病患者的药物信息数量和Healx能够提供的信息数量。世界范围内现有7000种罕见病有正式的宣传团体，患者数量约3.5亿，其中95%目前得不到适当的相关药物推荐。Healx初始阶段涵盖了这7000种罕见病中的1000种。资产分享方面，我们考察了有关罕见病相关药物的已知数据中Healx能够获得的比例——公司创始阶段约为

20%。合作生态系统方面，我们考察了所有大型数据持有机构中参与平台的比例——约1/4。

Healx平台一开始很难争取到制药公司加入，因为制药公司担心资料泄露给竞争对手。但Healx团队找到了一个激励制药公司的机会。2014年英国国民医疗服务（NHS）引入了一项新的制度：如果一种昂贵的治疗方法对某位患者无效，相应制药公司可能会被强制为NHS提供方报销其开支，报销金额高达数千英镑，具体数目则视具体疾病而定。

治疗无效的原因往往在于个人基因组，Healx管理者知道本公司的技术可以帮助制药公司准确预测这种情况，公司每年可能节省数百万英镑。

最近，Healx开发了机器学习算法，不仅可以利用患者的基因信息匹配对症药物，还可以精确预测药物在患者身上发挥疗效的水平。这样的发展将定制化发挥到了极致，且增加了便捷性：在基因信息和算法的帮助下，临床医师可以直接针对患者做出更合适的治疗决定，不必依靠固有经验在几种非对症药物中做选择。Healx通过这种方式支持去中心化、实时并准确的决策。

Healx模式的这个版本，推动行业转型的潜力更大。它表现出了6大要素中的4项，而且已经从客户身上获得了利润，就长期而言还可以在患者就医之前提供更多信息，让患者获得自主权。Healx能否充分发挥潜力，现在还无法断言，但这家创业公司无疑值得关注。公司已获得多个奖项，包括2015年年度生物科学公司奖和2016年年度剑桥毕业生创业奖，并且得到了多个国际基金可观的投资。

你无法 保证某项创新一定能成功（除非你找了一个非常狭窄的利基市场，但太小了即使成功也没意思），但你可以确保自己的商业模式有能力将市场需求和新兴技术对接，增加成功的可能性。对接能力越强，你就越有可能推动行业转型。



斯泰利奥斯·卡瓦迪亚斯 是剑桥大学嘉治商学院企业创新及增长研究Margaret Thatcher教席教授、商学院创业中心负责人。

科斯塔斯·拉扎斯 是嘉治商学院创业中心合伙人。克里斯托夫·洛赫 是嘉治商学院院长、管理学教授。

四路径创新商业模式

Four Paths to Business Model Innovation



卡兰·吉洛特拉（Karan Girotra）和谢尔盖·奈特西（Serguei Netessine）| 文

柴茁 | 译　安健 | 校

钮键军 | 编辑

商业模式本质上是一系列重要决策，用以决定企业如何盈利、花费成本和管理风险。因此，商业模式创新的本质就是改变决策：做什么决策，何时做决策，谁做决策以及为什么做决策。

核心观点

问题

商业模式创新是典型的临时事件，缺乏探索商机的系统框架。因此，很多企业在提高盈利能力和生产力时遗漏掉了成本更低的好方法。

解决方案

商业模式实际上是一系列决策。根据这一观点，作者通过决定四件事：提供何种产品和服务、何时做决策、谁来做决策、为什么做这种决策，来实现创新。

案例

传统的呼叫中心要先招聘呼叫员在办公地点上班，这会提前产生大量的费用和风险。LiveOps通过改变决策的顺序，创造了一种新模式：有用户呼叫时再雇佣呼叫员。它把电话转接到自由职业者家中，由他们在接电话前给公司发出提示信号，然后公司开始给他们按工作量计算薪酬。

商业模式创新非常奇妙。它极其简单，因为它既不需要新技术也不需要创造新市场：它只需用现有的技术继续生产产品，然后改变产品传送到现有市场的方式即可。由于这种改变极难察觉，因此商业模式创新带来的优势很难被竞争对手效仿。

不过，商业模式创新绝非易事，其难点在于很难确定所需条件。如果没有一个识别商机的框架，就很难进行系统性的模式创新。因此，这类创新多在仓促间完成，让很多企业在提高盈利能力和生产力时，疏漏掉成本更低的好方法。

下面，我们将给出一个框架，帮助管理者将商业模式创新提升到可靠并可改进的层次。商业模式本质上是一系列重要决策，用以决定

企业如何盈利、花费成本和管理风险。因此，商业模式创新的本质就是改变决策：做什么决策，何时做决策，谁做决策以及为什么做决策。这些方面的成功变革将有利于提高企业管理收入、成本和风险的能力。

你该提供怎样的产品和服务组合？

市场需求不稳定是所有企业都面临的问题，在很多情况下，这也是企业风险的主要来源。降低风险的一种方法就是改变公司的产品和服务组合。在金融领域，如果两种投资组合的回报率都是20%，从长远来看，风险小的方案创造的价值更大。这同样适用于选择产品组合。

企业想重新调整产品和服务组合的话，从根本上说有3种选择：

缩小业务范围。 2010年10月，《彭博商业周刊》的一篇封面文章的标题非常吸引眼球——《亚马逊最恐惧的事情》。这篇文章简要描述了一家新泽西的新兴网络公司Quidsi，马克·洛尔（Marc Lore）是这家公司的联合创始人（他曾是我们的学生）。该公司规模很小，但其主营业务——在线销售纸尿布（Diapers.com）却声名显赫。

纸尿布并不适合在线销售；因为它体积庞大、运费贵、利润少，而且无论在便利店还是Costco超市都可以买到。但它也有自己的优势：市场需求非常容易预测——新生儿出生率稳定，婴儿需要使用尿布的时期也稳定。而且，产品本身种类有限，只有三到四家尿布生产商，纸尿布的尺寸也就只有几款。鉴于每位新顾客将会连续购买两年或更长时间的尿布，公司可以在很长时间内无风险地获得稳定利润。

当各个市场分区的需求差异极大时，这种商业模式最有效。所以如果你的企业最近在为多个客户群提供服务，那么企业最好的方法是把业务进一步细分，针对不同的客户采用不同的商业模式，而不只是拘泥于一种。亚马逊于是收购了Quidsi和在线零售鞋和配饰的Zappos

公司，允许它们在自己各自的业务领域内充分自治。

对缩小业务范围型的商业模式来说，它最大的缺点是只依赖单一产品、服务或者客户群，有可能忽视关键客户的需求。要知道，人们总是同时购买面包和黄油。

寻找产品共性。 大众汽车的成功很大程度上归功于它的零部件通用化战略。尽管这项策略没能让大众公司避免总需求波动，却使所有车型可以共用零配件，减少了零配件的多样性。零部件通用化让大众能够根据市场需求的变化，在工厂内随时更改生产车型。

寻求共性不仅是指发明通用的零部件，也可以是发掘适用于不同产品、客户和市场的能力。企业可以在产品和服务组合中体现这种能力。比如在20世纪90年代末期，亚马逊把业务从图书扩展到在线销售音乐、视频和游戏，所有业务都基于对物流能力的高要求。结果，公司凭借销售图书时积累的潜在物流优势，在占领其他产品的市场时，有效降低了失败的风险。

不过，寻求共性需要高额资本投入，想要设计出适用于多种构造和模式的零部件极其不易。此外，采用此策略的前提是，使用通用零件的产品不能同时处于高需求或者低需求的状态。

构建资产对冲组合。 正如金融机构尝试创建可对冲风险的投资组合一样，企业可以通过选取产品或者市场来降低商业模式的风险。智利LAN航空公司就做了有益的尝试。大多数美国大型航空公司的货运收益只占总收益的5%，甚至更少。LAN则采取了与这些公司不同的商业模式，它用宽体飞机飞国际航线，既运送乘客也运送货物。

几乎所有从美国到欧洲的航班都是过夜航班，客机中途降落，需要在机场经停很长一段时间。LAN利用这段停机时间装载货物：去圣地亚哥的飞机在欧洲装机，然后把货物运送到智利的其他城市，最后返回圣地亚哥开始新一轮飞行。

这种方法降低了LAN公司关于容量的决策风险。航空公司只要在购置新飞机时，才对对容量做决策，加之容量决策的结果很难逆转，

因此航空公司在超负荷或者没充分利用容量时变得非常脆弱，其结果是对收入产生巨大影响。让乘客和货物互补能够有效对冲风险，因为它们的需求很少会同时增加或减少。而且，运送货物时还可搭载少量乘客。这样一来，当其他公司因为去某地的乘客太少而取消航线时，LAN可以揽下生意，去送货时顺便捎上乘客，不仅不会赔本，还有利可图。

显然，这种方法主要适用于需求呈负相关变化的产品和市场。比如，一家滑雪服制造商利用北美的销售业绩对冲南美的销售业绩，因为这两地的季节正好相反。这样总需求可以保持平稳。

亚马逊持续成长历程

亚马逊成立于1994年，初时的目标是在美国图书市场占据一席之地。这些年来，它采用了许多本文提及的战略。

1996年

把决策风险交给有能力承担和管理它的人

由于经济能力有限，亚马逊把库存的任务交给了批发商和出版社，而不是想方设法扩大自己的库存。

1997年

整合动机

由于合作伙伴跟不上亚马逊的成长速度，无法满足快速送货的承诺，亚马逊决定改变战略，建立自己的仓库。

1998年

寻找产品共性。

亚马逊把在图书领域取得成功后，就把业务扩展到在线销

售音乐、视频和游戏上，这一切都基于公司的物流能力。

2001年

把决策风险交给有能力承担和管理它的人

亚马逊负责管理Toys“R”Us，Borders，和Target三家网站，并提供网站开发、履行订单和客户服务。

2005年

改变收入来源

单件产品收取运费的做法让许多顾客止步不前，因此亚马逊推出了AmazonPrime：顾客每年缴纳一定数额的服务年费，即可享受任意金额购物免运费。这鼓励了冲动消费。

延迟决策

收购BookSurge（按需供货的图书出版社）和CreateSpace（自己出版图书、CD、DVD和录像）让亚马逊能够在摸清顾客的喜好后再做宣传决策。

2006年

任命更了解业务的人做决策者

亚马逊彻底接管了零售商履行订单的功能，这是第三方服务的合理扩展。

打造对冲资产组合

亚马逊开始涉足计算服务的领域，包括储存、简单队列服务（SQS），云计算和电子数据系统。

2008-2010年

缩小业务范围

亚马逊通过并购缩小了业务范围，提高了效率：Diapers.com （婴儿消耗品）和Zappos（零售鞋）。被并购的

零售商依然独立运营，以保持高效工作。

何时制定关键决策？

很多时候，你还没掌握足够多的信息就必须要做出决定。根据具体情况的不同，我们总结出3种方法来改变决策的时机，以此改进商业模式。

推迟决策时间。 许多公司在做成第一笔生意前就做出了价格决策，这通常会面临风险。为航班提前定价就有风险，因为每条航线的市场需求与经济和其他条件紧密相关，而且每天、每周甚至一天内不同的时段的需求状况都不同。

美国航空公司在20世纪80年代用SABRE订票系统解决了这个问题。该系统能够实时收集新信息进行计算，迅速调节票价。从此，快速定价技术改变了航空业。在飞机上，即便座位级别相同，票价也会因为客户预订时间的不同而迥异。美国租车服务公司最近就借用了这种方法：在需求高峰期，公司采用“飙升定价”，提高租赁价格，降低需求，提高供给。

报价甚至可以因人而异。经营赌场和酒店的凯撒娱乐（Caesars Entertainment）就用一套复杂的数据库辅之以奖励忠实度项目（Total Rewards Loyalty Program）来定价。当一位熟客电话预约时，前台就会询问他的奖励代码，查询这位顾客的赌博习惯（包括平均下注数额）等详细信息，估算出他能给企业带来多少利润。根据以上信息，前台会有选择地回答这位顾客“不好意思，我们的房间订满了”或“你真走运！我们的总统套房正在搞优惠活动！”

改变决策顺序。 一些企业或许没办法改变决策时间，但它们可以重新安排决策顺序，延缓投资承诺，直到公司获得全部所需的相关信息。

例如，大多数产品研发都是从根据客户需求提出解决方案或技术方案。在初始投资后，如果该方案无效，就要重新设计。但是开放式创新先驱InnoCentive和Hypios等公司发现，如果调整一下顺序，先测试性能再投资，就可以把大部分的研发风险转移。

这些公司向客户（提问者）提供一个安全网站，用以向国际自由职业者群体，包括资深工程师、产品设计师和科学家（解决者）发布创新课题。公司帮助客户准确定义他们的问题，从特定分子的化学合成到设计新产品的外观和感觉，信息必须足够详实，否则无法吸引具备相应技术能力的解决者。提问者给最佳方案提供奖金（有时最佳方案不止一个），解决者为赢得奖金争相设计最佳方案。

无独有偶，呼叫中心行业的LiveOps公司通过改变决策顺序也取得了成功。传统的呼叫中心在跟客户签约或接通第一个电话之前预先投资，购置设备和硬件基础设施（主要是通讯工具）。它们要提前决定雇多少呼叫人员，这些人需要具备相关技术和专业知识，并为新员工提供培训。接下来，他们必须找到符合自己条件的客户进行合作。最后，他们制定每天和每周的排班计划，保证有足够多的符合要求的员工接电话。

LiveOps恰恰相反，它在有生意后才招聘客服人员。员工在家办公，每接一个电话之前要告知LiveOps。电话被自动录音并打分，公司根据客服人员接电话的时间长短和满足客户需求的能力来支付薪资。智能软件根据电话的内容，将电话分派到最合适的客服人员那里，容量和人员一直处于实时调整状态，以满足现实需要。

这个模式当然也有局限：很难提前培训员工，而且员工会担心自己有接不到活儿赚不到工资的风险。因此，该商业模式必需要有充足的人力资源储备，可以在停工期把成本降低。

切分关键决策。 精益创业运动在创新和创业领域制造了一场风暴（请见《精益创业改变一切》，哈佛商业评论2013年5月刊）。该运动的核心是为企业家做商业决策提供了新路径。以前，人们创业前要

写出详细的商业计划，包括所有商业模式的重要信息，然后按计划行动。所有关键的决策都是即时或提前做出的。

精益创业方式要求切分关键决策。一家公司刚开始的时候很难准确发现机遇，对市场的假设也有局限性。随着商业模式修改至最终版本，多个阶段的信息都累积下来，围绕商业模式不停“转型”。普遍情况是，创业者在企业开始运营后完全改变当初的设想。

在创业领域，这种方法如今已成为一种惯例而非例外。BBureau是一家移动美容和护理公司，就是一个很好的例子，它“诞生”于我们班（我们中还有一个是该公司的出资人和董事会成员）。BBureau没有马上设定目标市场或者设定服务项目的组合，而是进行了很多小实验，测试不同市场，在即时送货模式下，确定顾客和服务的最佳组合以实现利润最大化，有效地将企业的规划决策切分为多个小决定。

经过多轮的实验和改进，团队在商业模式上达成一致，包括在精品酒店提供保健服务（例如按摩），还有在办公地点提供日常美容（就好比美甲）。这种组合有效降低了企业的运输成本，激发了客户购买的意愿。

采取这种策略的话，必须找到可以被切分的决定。有时决策过程是不能被切分的。（你无法断断续续作定价。）有时，切分决策会产生额外的成本，企业应该计算风险和回报。

谁是最好的决策者？

很多企业发现他们只需更换决策者，就可以在价值链中全面提高决策能力。企业可以：

任命更精通业务的人做决策者。 员工授权的基础是把决策权交给最了解业务的人或部门。比如，谷歌的工程师有极大的权力，可以决定企业采用什么发展项目。谷歌相信工程师比公司的高管更懂技术和审美。

不过有时最了解情况的人并不在公司内。沃尔玛在25年前，甚至更早，就把补货的决策权部分地交给了宝洁公司（Procter & Gamble），因为它发现供应商掌握的信息和动机更利于及时补货，并可以通过优化物流和生产计划来实现这一目标。现在，这已成为沃尔玛和大型供应商关系的“标配”。

近年来，我们开始使用数据分析来做决策。在餐饮业，服务生通常根据时间来排班，而不是根据工作表现或个人意愿。更糟的是，在餐厅黄金时间工作的往往是表现最差的员工当值。

为解决这个问题，波士顿杰出乔（chain Not Your Average Joe's）连锁餐厅采用了一个名为Muse的分析工具。这是由剑桥的一家初创企业Objective Logistics（我们中的一个人在那里担任顾问和投资者）开发的。Muse会长时间追踪服务员的表现，根据客户的消费状况（根据账单）和客户满意度（根据小费或直接反馈）给服务员打分。通过这一工具，公司以业绩为评判标准，对员工进行排名，服务员可根据排名先后，自主选择值班时间和负责的桌号。

尽管利用信息做决策的优势明显，但给员工、供应商或客户授权和收集海量数据会带来成本和其他问题。沃尔玛曾斥巨资建造全球最大的私人卫星网，就是为了实现数据无缝交流。公司还不得不跟贸易伙伴进行复杂的谈判和协商，建立新的合作关系。

把决策风险交给有能力承担和管理它的人。 亚马逊早期成功的关键是它的代发货模式，这让它在销售上百万本最畅销书籍时只需承担2000本的库存压力，剩下的就交给图书批发商和出版商。亚马逊直接把订单交给他们，由他们包上亚马逊的袋子后寄给客户。

在这个创新模式中，跟亚马逊合作的批发商和出版商各司其职。在不清楚需求量的情况下由他们承担库存风险，而非亚马逊。因为风险被广泛分散，所有人只需要承担一小部分即可，这样相对来说更让人容易接受。

当决策者为掌握更明确的信息，将风险转移给最有能力应对和管

理它的人，这种创意极具吸引力。亚马逊早期规模太小，经济能力有限，不可能储存销售目录中的每一本书。图书批发商更适合承担这项任务，一旦亚马逊和其他上千家小的零售企业有需求，它就立刻供货。不过，这个策略要想发挥作用，必须要求风险承担者的目标和企业目标保持一致。如果出版商存心要抢走亚马逊的客户，那亚马逊模式就会失败。

获利最多的人来担任决策者。 在许多商业模式中，做关键决策的人比产业链中其他人得到的回报要少。比如，顾客们总会觉得买的不如卖的精，公司永远比自己获利更多。这是以色列滴灌技术公司Nerafim面临的困境。

在气候干旱炎热的国家里，农民会选择滴灌方式来给作物浇水。Netafim开发了一种技术，可以根据土地含水量、盐分、地力和气象数据来调节出水量。公司向农民证明，这套技术可以让他们增收300%到500%，是一笔划算的投资。

不过，这项技术起初根本没有市场。农民不愿意购买如此复杂的设备。他们不信任公司，认为使用这项技术需要自己承担大部分的风险。Netafim通过给农民们提供免费产品组合打消了这种顾虑，该组合包括：系统设计和安装，所需硬件和定期维修服务。等每位客户获益后，公司再从增收的粮食中抽成，以这样的方式获取利润。如此一来，Netafim承担了决策的全部风险，农民只需要接受或者拒绝有可能增收的机会，而不必承担任何风险。

Netafim之所以这样做，是因为它意识到自己是这项技术的最大获益者。鉴于公司拥有专业人才和复杂的预测系统，它承担的风险小于单个农民。而且，它可以分散风险：如果一个农场没能实现增收目标，Netafim可以靠其他农场的收益来弥补亏损。如果农民从中获益，那么他们会自发地为产品做宣传；这有助于Netafim提高销售业绩，实现规模经济。

节能企业也采取了类似的措施，其中很多企业为顾客提供能源管

理方案，采用一切他们认为必要的节能措施，并且承担先期成本。然后公司和客户共享节省能源所得的利润。像Netafim一样，节能企业之所以能够承担风险，是因为他们更懂技术，可以预测到技术的发展。随着人们对产品抵触的减少，公司的效益也越来越好。

不过这个方法也有不足。公司只有在相关技术稳定的前提下，才能承担更多风险。同时，也会产生其他问题：如果顾客决定将省下来的钱，开更长时间的灯，那么节能设备所带来的节能效果就会缩水，因此，节能设备厂商的利润也会减少。

为何关键决策者会做出这样的决定

当决策者们齐心协力创造价值时，他们必须保证在不破坏价值链的前提下追寻个人目标。因此，很多商业模式创新来源于对决策者动机的调整。有3种方法来达到这个目的：

改变收入来源。 一直以来，美国国防部购买飞机时签署的都是时间和材料合同，供应商根据每次维修的用人和用料收费（以成本加成为基础），就跟汽车维修一样。不幸的是，这种模式会扭曲供应商对客户的动机；从供应商的角度，客户的问题当然越多越好。据估算，政府在购买飞机上每花费1美元，今后就需要7美元的维修费用。

不过现在美国国防部给了供应商一个更关心引擎质量的理由。2003年，政府面临削减成本和提高性能的压力，于是决定采用成效合同。这改变了供应商的收入模式。据美国国防部解释，他们按照飞机实际服役的时间长短来付费，比如，95%按照设备报废时间付费。因此，飞机正常工作的时间越长，供应商拿到的钱就越多。

当企业能够准确定义产品性能时，改变收入来源，使其跟决策相关方的利益相一致就是最好的方法。但是，为新飞机设置合理的性能标准和衡量指标还比较困难，因为飞机主要依靠先进的技术和材料，未知因素太多。

> 当决策者们齐心协力创造价值时，他们也可以追求个人目标。

同步投资回报期。 一直以来，外包依靠投标竞争，确保了低廉的价格和基本过关的产品质量。中标的商家赢得了一笔短期生意，但下一次还得重新投标。

随着海外外包业务的兴起，这种模式的弊端开始显现。远方的供应商在质量控制和材料可靠性上大打折扣。更糟糕的是，滥用劳工、货物改道，盗版等问题也相继出现。由于大部分外包行为属于一次性交易，合作结束后，生产商制作盗版不会被合作伙伴察觉，因此不会受到惩罚——当然，除非跨国公司因为频繁的性能投诉发现自己的品牌被侵犯，那就另当别论了。

香港利丰集团通过创造新型商业模式改变了外包行业。新模式把外包的灵活优势与建立长期合作关系的信心结合在一起。它挑选、核查、确定供应商并给制造商分派业务，它负责管理每位客户和供应商的关系，管理的内容包括产品性能、服务理念、对供应商的激励以及在人力、设备和材料上投资。由于能跟利丰集团长期合作，供应商非常有动力去为合作伙伴创造长期价值。

但是像利丰集团这样的企业实在是少之又少。如果你的企业由于缺乏资源或值得信赖的中介，必须把特定领域或地区的业务外包出去，那么你需要直接管理这种复杂的关系。

整合动机。 企业如果没有值得信赖的合作伙伴，那就可以开发合作协议和管理系统（比如著名的平衡计分卡）来加强与独立代理商的合作，尽可能实现共同目标。这恰恰是美国医疗体系最有前景的一种改革方式：在捆绑支付的体系内，参与治疗的各方一致同意根据患者的治疗结果来衡量大家的表现。（详见“如何围绕价值设计捆绑支

付”，哈佛商业评论官方网站hbr.org ）。

有时，这种合作安排非常复杂，整合操作后可以把它简化。印刷公司Quad/Graphics有大约2.5万名员工，年收益超过40亿美元。它建立了自己的医疗保险系统，在医生和医院的协助下，为员工降低了30%的医疗成本。治疗结果也有所提高：比如，Quad的女性员工剖腹产概率只有12%，而全国平均水平为26%。

要实现完全整合可以不是一件小事。很多企业在犹豫，要不要在核心竞争力外直接进行整合。因此，我们最好将这一措施作为最后的杀手锏，除非其他方式都不起作用，我们再采取这种方式。

按照我们这样的框架行事，所有经验丰富的管理者都可以创造出更好的商业模式。企业还可以利用这个框架改进创新环节，使其更系统更开放，再配合重新打造的商业模式，能够让创新得以持续并具有包容性。创新不再是一个个孤立、只关注内部的独立事件。当企业这样做后，它们就会发现自己具备了可持续的竞争优势。



卡兰·吉洛特拉（**Karan Girotra**） 是法国欧洲工商管理学院（INSEAD)技术与运营管理专业教授。
谢尔盖·奈特西（**Serguei Netessine**） 是新加坡欧洲工商管理学院全球技术与创新的蒂姆肯讲席教授。两人合著有《风险驱动型商业模式：四个问题定义你的企业》一书，2014年由哈佛商业评论出版社出版。



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：打造竞争对手难以复制的商业模式

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心
主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

首席编辑 Chief Content Editors

李剑 Li Jian

首席撰稿 Chief Writer

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng

高级编辑 Copy Editors

时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer

廖琦菁 Liao Qijing

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei

新媒体编辑 Digital Editor

齐菁 Qi Jing

驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级图书编辑 Senior Book Editor

王晓红 Wendy Wang

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理 Executive Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

执行副总经理兼广告总监 Executive VP & Advertising Director

李一品 Yolanda Li

执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director

赵阁宁 Zhao Gening

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

华东区 市场部总经理 Director of Branding Center, East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区 广告部总经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

市场总监 Marketing Director

王欢 Wang Huan

华北区广告副总监 Advertising Vice Director
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
资深策划经理 Senior Planning Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Lea Wang 李帅 Li Shuai
品牌经理 Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong
朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong

开发工程师 Development Engineer
陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 Zhou Xinxin 初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this

publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

打造竞争对手难以复制的商业模式（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2017
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00009574-20170215
制作：张刘俊

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论



成功品牌关注用户而非购买者

B2B 价值金字塔

用价值要素发现客户的真正需求

发现产品中的平台

争议性品牌掘金术

别让大数据葬送你的品牌

品牌炼金术：

利用价值要素找准用户



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

品牌炼金术：利用价值要素找准用户

（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论



成功品牌关注用户而非购买者

B2B 价值金字塔

用价值要素发现客户的真正需求

发现产品中的平台

争议性品牌掘金术

别让大数据葬送你的品牌

品牌炼金术：

利用价值要素找准用户



《哈佛商业评论》出品

Harvard Business Review 哈佛商业评论

增刊：品牌炼金术：利用价值要素找准用户

序言：品牌炼金术：利用价值要素找准用户

成功品牌关注用户而非购买者

B2B价值金字塔

用价值要素发现客户的真正需求

联合品牌可以增加价值

争议性品牌掘金术

该缩减品牌组合吗？

该缩减品牌组合吗？——专家意见一

该缩减品牌组合吗？——专家意见二

该缩减品牌组合吗？——HBR.ORG社区评论

别总向客户道歉

发现产品中的平台

别让大数据葬送你的品牌

去品牌化：互联网时代品牌营销变革

版权页

《哈佛商业评论》中文版·品牌炼金术：利用价值要素找准用户
编辑：王婷
封面设计：崔晓晋

序

品牌炼金术：利用价值要素找准用户



络越发达，信息传播越迅速，品牌的重要性与价值就越突出。就数字品牌而言，苹果、谷歌、微软、IBM、英特尔和三星等品牌，几乎在大多数排名中均占据了前十名。很显然，数字时代，“头部”品牌的市场份额会越来越大。在另一方面，一些小品牌也借助互联网的优势找到了自己独特的生存空间，如一点点、喜茶、鲍师傅等一些网红品牌。

在高度透明的数字化世界中，品牌该如何获胜？大数据似乎是一个非常有效的工具，它能够追溯到某个特定顾客的大量信息，比如他的购买模式和交易历史。借助大数据，先进的市场营销法能够帮助企业了解到顾客会对什么样产品或服务感兴趣。

这一点我们都很清楚，但我们不知道的是，先进的市场营销分析法和大数据让在短期收入目标和长期品牌建设之间取得平衡这一工作更为艰难。如果说之前因为收益不确定而且太遥远，很难确保品牌投资安全，现在则加倍困难，因为短期销售可以被严密规划。考虑到营销支出以及公司可以从不同方向谨慎投资营销，促销的诱惑就很难抗拒了。要想持续取得可观利润，让公司能够在较远的未来兑现自己的品牌诺言，品牌建设就很有必要。但由于品牌资产和促销之间存在本质矛盾，任何刺激短期收入增长的压力都会威胁到品牌建设投资。

实际上，品牌的首要作用是促使消费者更容易地选择产品，它的角色从来不是仅仅解决信息问题，更应该是满足消费者的需求。因此，首先要做的是，明白消费者真正的需求，是职能类价值需求（省

时、压缩成本），还是情感类价值需求（减轻焦虑、提供消遣）。对于品牌来说，要想提高影响力，提升用户忠诚度，则需要思考该如何设计传递更多价值的方式？《哈佛商业评论》中文版《用价值要素发现客户的真正需求》一文曾总结出“30种价值要素”，即最基础、离散的基本特征。这些要素可归为4类：职能类、情感类、改变生活类和社会影响类。

其次，这个时代，消费者的体验比任何时候都要更重要。随着消费者体验信息的过载，人们可能更倾向于自己已经知道的或者是令他们舒服的信息。因此，企业再也不能简单分割市场营销和产品开发、沟通和服务的界限，而必须把自己融入到客户价值链中。产品和服务要学会讲故事，学会抛开广告的外衣，向用户传达价值。随着信息接触越来越容易、品牌价值越来越重要，学会通过行动和产品来讲述有意义的故事。

本期《哈佛商业评论》中文版增刊《品牌炼金术：利用价值要素找准用户》精选10篇文章，从怎样通过价值的因素分析摸准消费者的需求，到如何借助品牌组合扩大影响力，以及该怎么利用大数据才能在顾全品牌的持久性的同时获得效益。

品牌炼金术：利用价值要素找准用户

成功品牌关注用户而非购买者

马克·邦契克 (Mark Bonchek)

维韦克·巴帕特 (VivekBapat) | 文

时青靖 | 编辑



在数字时代，品牌成功的秘诀是什么？德国SAP公司、美国思睿高公司和转变思维机构的联合研究表明，数字品牌非但做法不同，他们的想法也大相径庭。传统品牌专注于将品牌定位到顾客心目中，数字品牌则专注于将品牌定位在顾客生活里。此外，他们更多地将顾客视为用户，而不是购买者，把他们的投资从售前的促销和销售转移到售后的更新和宣传上。

作为研究的一部分，我们对超过5000名美国消费者进行了一次在线调查，询问他们对于大约50种品牌的认知、使用、偏好和宣传的感受，其中既有数字品牌，也包括传统品牌。我们还利用知名品牌排

名、净推荐值（NPS）对调查进行了补充，并对它们的营销支出和策略进行了分析。

我们发现在老/传统品牌和新/数字品牌之间存在着明显差异。例如，请思考以下“品牌配对”——在同行业中竞争的老品牌和新品牌。在每一对品牌中，传统品牌都在“人们期待的品牌”一项获得更高分数，新品牌则赢在“让我的生活更轻松”。

爱彼迎与希尔顿酒店

Dollar Shave与吉列刀片

红牛与可口可乐

Venmo与美国运通卡/维萨卡

特斯拉与宝马汽车

人们在品牌认知的形成和强化方式上相差无几。比较而言，受访者更容易通过广告和传统媒体了解传统品牌，更容易通过社交媒体和口口相传发现数字品牌。

总的来说，我们发现了两类截然不同的品牌，可将其归纳为购买性品牌和使用性品牌：

购买性品牌侧重于创造购买产品的需求，使用性品牌则着眼于创造对产品使用的需求。 以百货公司的化妆部为例，所有品牌的营销重点是让你购买样品和专业彩妆产品。相比之下，丝芙兰(Sephora)和Ulta提供指导、社区和服务，帮助人们在家中更自信地为自己化妆。

购买性品牌强调促销；使用性品牌强调宣传。 韦尔度假村(Vail Resorts)采用EpicMix方案，重新规划了整个营销策略。为滑雪者设立了一个社交网络，采用游戏化技术、性能数据和照片作为社交方式，允许朋友间分享。其他滑雪胜地则把主要精力集中在提升制雪能力、提供打折缆车票上。

购买性品牌担心的是对顾客说什么；使用性品牌担心的是顾客之间在说什么。 例如，传统酒店把重点更多地放在广告内容上，爱彼迎则更加注重房东和房客提供的内容，以及他们所分享的居住体验。

购买性品牌试图塑造人们对品牌的印象，最终实现销售；使用性品牌则在每一个接触点影响人们对品牌的感受。 苹果商店就是这种转变的实例，不但去掉了门店前端的结账区，还在显著位置设立了天才酒吧。其他商店专注于购买，苹果商店则注重让顾客获得体验。

简而言之，传统品牌是购买性品牌，数字品牌是使用性品牌，但也有例外，例如维萨卡、联邦快递、乐高玩具和好市多超市，都呈现出使用性品牌的许多特点。我们怀疑是他们产品的性质、企业文化和商业模式让他们的品牌更多地具有可使用性。他们认为顾客不是一次性购买者，更是用户或成员，可以与之保持长期关系。

购买性品牌和使用性品牌之间的区别可以通过“关键时刻”的方法来检验，这已经成为顾客体验设计的基石。购买性品牌专注于交易发送前的“关键时刻”，例如研究、购物和购买产品。相比之下，使用性品牌的关注重点是交易发送后的关键时刻，例如交付、服务、教育或共享。

我们的研究凸显出从购买性品牌转移到使用性品牌的好处。被调查者对使用性品牌更加忠诚，更愿意自发地向他人提出购买建议。他们对使用性品牌的偏好高于竞争品牌，不仅购买，而且宁愿多花点钱。平均而言，顾客愿意为使用性品牌多花7%的价钱，更换品牌的可能性减少8%，而自发推荐品牌的可能性也高出一倍以上。

高尔夫教练早就熟知营销人员的策略：击球的最好方法是专注于挥杆，并坚持击打到底。

不少企业寻求利用核心数字技术来解锁品牌潜力，他们需要改变与顾客接触的方式，无论对于购买性品牌还是使用性品牌，都是如此。从根本上说，这些转变急需对战略、组织、投资和衡量方式重新考虑。在许多企业，市场营销是在产品开发之后进行的。但是，如果想树立一个使用性品牌，就需要在营销和产品开发之间建立更密切的关系，因为品牌和经验越来越殊途同归。通常在购买性品牌中，顾客服务和顾客忠诚在营销活动和潜在顾客开发中处于次要地位。与此形

成对照的是，使用性品牌将顾客服务和顾客忠诚从资源匮乏的成本中心提升出来，将其视为增长和盈利的关键驱动力。

广告的角色和投资也必须改变，转向可使用模式。购买性品牌试图创造品牌认知的差异，以期影响顾客的购买意图和购买行为。但使用性品牌的重点是如何利用他们的产品使顾客的生活变得更美好。广告对使用性品牌的作用是将有用的内容和体验交到顾客手中，它所传达的信息是“在你还没有花钱之前，看看我们怎样使你的生活更美好。试想一下，如果你成为我们的顾客，使用我们的产品或服务，我们能为你做得更多”。

从可购买到可使用的转变将潜移默化地影响业绩衡量方式。广告展示次数很重要，但最重要的是参与。使用性品牌对于顾客参与有着更广泛的理解。他们认识到一些最有意义的活动发生在销售漏斗之外。人们发现品牌创造的内容是相关的、有用的吗？人们真正在使用这款产品吗？人们会自发地谈论品牌或产品吗？使用性品牌的营销人员宁愿在网上评论中获得五星评级，也不愿在戛纳被授予广告大奖。

更广泛地说，从可购买到可使用的转变表明，我们需要重新考虑如何衡量品牌资产。我们都见过顶级公司推出的年度品牌评级，但他们衡量的是品牌对于投资者而非消费者的价值。此外，他们关注的是人们如何看待品牌，而不是人们如何体验品牌。那些过于注重在收视率上取胜的公司最终会发现，他们输掉了市场。

尽管我们的调查侧重于B2C品牌，但我们相信，对于B2B品牌来说，也存在着类似的可购买和可使用心态，甚至相关度更高。商业解决方案往往比消费产品有着更长的生命周期，而且有更多机会在销售漏斗之外创造价值。此外，许多B2B公司正在过渡为基于会员的云服务和基于订阅的业务模型。借助这些模型，顾客的购买行为只是一段长期关系的开始。经济主要是由二次购买而非初始购买来驱动的，相应地，二次购买率不是由购买者对品牌的印象驱动的，而是取决于用户对产品或服务的体验。未来前景不是由购买者决定的，关键在于未

来的用户。



马克·邦契克 是转变思维机构的创始人和CEO（首席顿悟官）。他与多位领导人和多家组织合作，更新后者对数字时代的思考。维韦克·巴帕特是SAP公司高级副总裁、市场营销和通信战略主管。他与多位企业高层领导和在全球具有影响力的人士合作，开发品牌、内容、顾客和员工参与策略，颇具影响力。

B2B价值金字塔

THE B2B ELEMENTS OF VALUE

埃里克·阿姆奎斯特（Eric Almquist）杰米·克莱格霍恩（Jamie Cleghorn）
洛里·舍尔（Lori Sherer）｜文
王晨｜译 蒋荟蓉｜校 时青靖｜编辑

为提高客户忠诚度，供应商应全面了解影响客户购买决策的理性和感性因素，并据此设计价值主张。



一天周六，某公司的首席运营官心情不错。上周，她代表公司进行了总价值数百万美元的车辆采购谈判。为奖励自己，她打算买一辆敞篷跑车，准备周末开出去玩。自己的消遣购物和公司采购，性价比的考量肯定不同，不是吗？

核心观点

挑战

随着B2B市场的商品化程度日益提高，客户在购买决策中的主观考量愈发重要。

发现

全面了解影响客户购买决策的理性和感性因素，并据此设计价值主张，将帮助供应商避开商品化陷阱。

新方法

研究显示，B2B客户关注36项价值要素，供应商可评估产品或服务在各项价值要素方面的表现，并审慎地将能提升客户忠诚度的价值要素引入产品或服务。

但这两种考量的差别或许并没那么大。为公司进行批量采购，肯定要考虑价格、质保、服务等客观标准，但其他更主观的判断标准也会起作用。例如，采购的车辆必须符合公司的品牌形象，设计和操控应满足驾驶者和乘坐者的要求，尤其是为高管配备的高端车。

在现实中，B2B交易和个人消费决策的差别，并没有那么确定。B2B供应商的确要满足一些条件，如优化报价、符合规格、遵守法规和商业伦理。企业采购团队则会严格评估供应商，并进行总拥有成本（TCO）分析，保证以理性、可量化的标准考量产品价格和性能。

但现在，满足这些条件只是基本要求。随着B2B销售的商品化程度越来越高，客户的主观，甚至个人化的考量，也变得日益重要。我们的研究显示，在某些情境下，诸如提高企业声誉、减轻焦虑等考量，对B2B采购决策有重要影响。全面认识客户采购决策中的理性和感性因素，并据此设计价值主张，对供应商避开商品化陷阱至关重要。

为帮助B2B供应商全面了解客户需求的优先等级，我们梳理贝恩公司过去30年的数十项定量和定性研究，分析客户最看重的价值。本项研究总结出40种“价值要素”，可以归为五类：基本价值、功能价值、便利价值、个性价值、理想价值。

与我们针对个人消费市场提出的分析框架类似［见《哈佛商业评论》2016年9月刊《用价值要素发现客户的真正需求》（The Elements of Value）一文］，本文提出的B2B分析模型将各价值要素以金字塔的形式排列，客观价值位于下部，主观价值位于上部。该模型的理论来源，是心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）1943年首次提出的需求层次理论。当时在布鲁克林学院任教的马斯洛

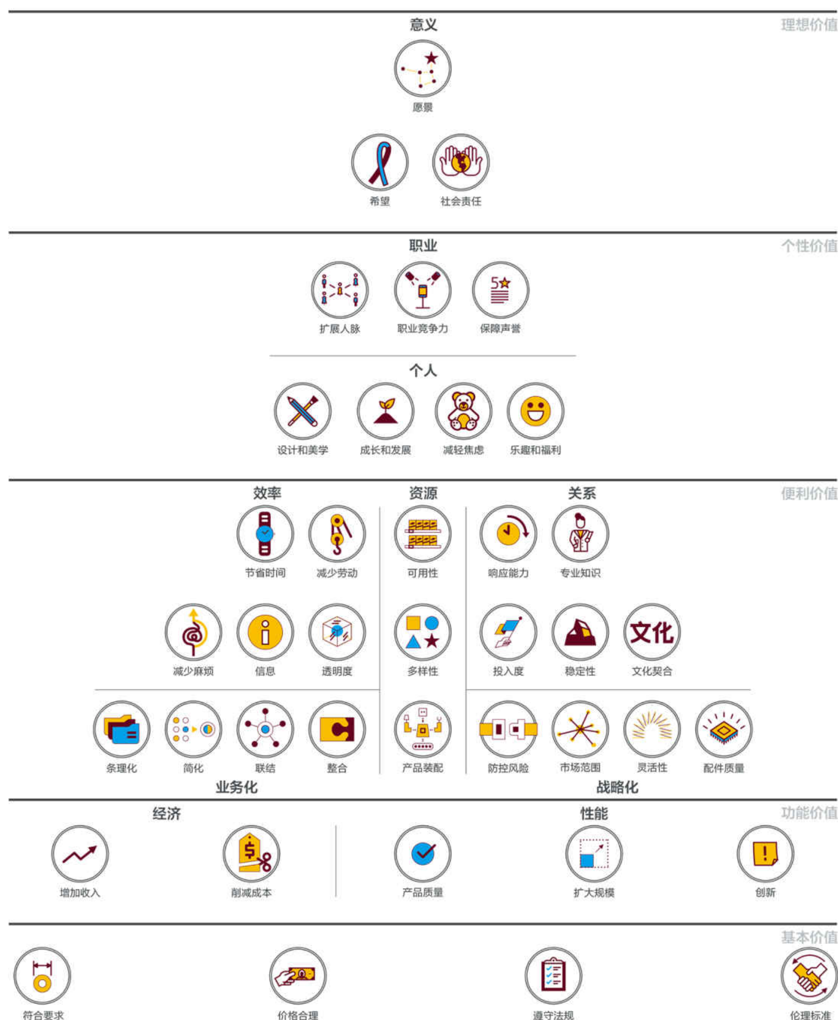
提出，驱动人类行为的是满足需求的固有欲望，这些需求从最基本（安全、温饱、休息）到最复杂（自我实现、利他），涉及多个不同层次。我们的价值要素分析框架延伸了马斯洛的理论，考察企业情境中个体购买和使用产品或服务的动机。（ 见图表《B2B价值要素金字塔》 ）

位于金字塔底部的是基本价值：在遵守法规和伦理标准的前提下，以合理价格提供符合要求的产品。在此之上是功能价值，主要满足客户在经济和产品性能方面的需求，如削减成本和扩大规模。长期以来，这类价值是制造业等传统行业的主要关注点。现在，B2B供应商和客户仍将大部分精力放在功能价值上。

第三层中的价值要素主要为客户开展业务提供便利。其中有些纯粹是客观价值，如提升效率（节省时间、减少劳动）和改进运营表现（简化、条理化）。但在这一层中，我们首次遇到一组反映客户主观判断的价值要素，包括改善合作关系（文化契合），以及供应商对客户企业的投入度。

> 诸如产品能否减轻焦虑等主观考量，正在B2B购买决策中发挥更大的作用。

在此之上一层，价值要素主要涉及采购负责人的主观考量，包括个人价值（减轻焦虑、有吸引力的设计和美学表现）和职业发展（提升职业竞争力、扩展人脉）。



©贝恩公司版权所有，2018年

制图：尼克·舒尔茨（NIK SCHULZ）

这一层中的价值要素能解决高度情感性的问题。采购负责人要进行大笔支出，做出的决策可能对公司业绩和大量员工产生影响，因此常常担心犯错。购买对业务发展至关重要的软件、进行贷款谈判、租赁物业，都存在大量风险。几年前，美国某通信运营商决定升级光纤

电视服务，选择了报价最低且看起来条件不错的一家中国供应商。但实际安装后，新网络频繁中断，公司不得不隔着12小时的时差，与远在中国的技术支持部门打交道。在公司看来，供应商在沟通和关系维护方面的做法（例如未提前通知就实施重大变动）存在严重问题。虽然公司最终更换了网络供应商，但浪费了大量时间和金钱，品牌声誉也受到打击。从这个例子可以看出，通过向采购决策者提供防控风险和保障声誉的服务，供应商将会受益。

B2B价值金字塔

贝恩公司总结了B2B供应商可为客户提供的40项价值要素，并将它们用一个五层的金字塔结构表现出来。客观性最强的价值要素位于金字塔底部，层级越高，价值要素则越主观和个人化。

（返回原文阅读）

金字塔的顶端是理想价值要素：提升客户的愿景（帮助企业预判市场变化）、给企业或采购者个人带来希望（例如帮助他们成本更低、更容易地适应新一代技术），或增强企业的社会责任。

长期以来，金字塔底部的价值要素很容易衡量，围绕它们展开的竞争较为直截了当。传统上，中部和上部层级的价值要素难以区分和量化，因此供应商难以制定具体策略。但差异化的战场，已经转移到这些不太技术化的领域。对于战略制定者或产品经理，拿捏客户总体体验中较为隐性的部分，包括围绕交易的所有服务、支持、互动和沟通，比把握产品的生产速度、价格和耐久度要困难得多。

本文提出的B2B价值要素分析框架，将帮助供应商应对这个更为

宽泛的挑战。利用现代调查技术和统计方法，持续对所有价值要素进行量化分析，B2B供应商能了解客户真正看重什么，以及产品或服务中哪些部分值得投资。现在，管理者可以将严谨的科学方法引入此前较为主观的决策流程。下文中，我们将展示供应商如何做到这一点。

价值要素的重要性等级

为了解价值要素的实现情况如何影响B2B供应商的表现，尤其是客户忠诚度，我们与Research Now和Lucid合作，调查了IT基础设施和商业保险行业中的2300多名采购决策者。我们重点收集的信息，是这些管理者如何评价供应商在36项进阶价值要素方面的表现。我们未将四项基本价值纳入分析，因为它们是进入行业的前提条件，不涉及差异化竞争。

分析结果显示，多项价值要素表现出色的供应商将获得显著回报。在IT基础设施行业，价值要素与客户忠诚度高度相关。（见图表《更多价值，更高忠诚度》）在统计上，价值要素表现与客户忠诚度几乎呈一一对应关系。

按我们的定义，供应商在满分10分中得到8分，可称为某项价值要素表现优异；6项或更多价值要素被至少65%客户评为优异，则视为总体表现出色。接下来，我们通过比较供应商的净推荐值（客户忠诚度核心指标，计算方法是用推荐者的比例减去批评者的比例），分析了供应商的价值要素表现与客户忠诚度之间的相关性。我们发现，价值要素总体表现出色的供应商的平均净推荐值，比仅有1到5项价值要素表现优异的供应商高出60%，比没有价值要素表现优异的供应商高出数倍。尽管在产品或服务中体现所有价值要素并不现实，但表现优异的价值要素显然越多越好。

我们还发现，价值要素总体表现出色的IT基础设施供应商，更容易吸引客户重复购买。平均来看，43%受访客户认为很可能再次从这

类供应商处采购，而只有21%认为很可能再次从没有价值要素表现优异的供应商处采购。

此外，分析揭示了最重要的价值要素。IT基础设施已被普遍视为商品化市场，各家供应商提供的产品组合功能相近。因此，参与调查的客户在对价值要素的重要性进行排序时，都将削减成本排在首位。

不过，IT基础设施供应商仍可提供其他层次中的价值要素，赢得较大的差异化空间。虽然将削减成本列为购买决策中最重要的考虑因素，但受访客户在回答其他问题时，却透露出不同的意向。通过分析36项价值要素对受访客户态度的影响，我们计算了每项价值要素对净推荐值的影响，结果发现产品质量、专业知识和响应能力与客户忠诚度关联最大，而削减成本甚至没有排进前十位。（见图表《IT基础设施客户最看重哪些价值要素？》）

为扩展价值主张，机械设备供应商约翰迪尔改进了与客户生产效率相关的价值要素。

最重要的10项价值要素中，7项位于金字塔中的便利价值层次。通过提供卓越的客观价值和主观价值，IT基础设施供应商可以摆脱商品化陷阱。在我们研究的10家IT基础设施供应商中，微软的Azure云计算平台表现最佳，36项价值要素中有20项得到受访客户的高分评价，包括节省时间、减少麻烦和响应能力，且品牌净推荐值最高。在后续采访中，客户给出了原因：Azure的优势在于能够迅速找到并恢复被删除或丢失的文件，以及将云管理任务自动化，如根据需求自动提升处理和存储能力。

对于多项价值要素表现获得高分的保险公司，我们采访的商业保险客户同样显示出较高的忠诚度。但表现出色和表现较差的保险公司之间的差距并没有那么大，表明保险公司更难赢得客户的忠诚。这可

能是因为商业保险的价值中，很大一部分是由中介公司实现的，后者与多家保险公司的客户有紧密的联系。

我们在商业保险领域再次观察到，客户直接指出的最重要的价值要素，与统计分析表明对忠诚度影响最大的价值要素不匹配。当被问及最想从保险公司获得的价值时，受访客户提到的价值要素基本符合预期：防控风险、削减成本、可利用性、稳定性和减轻焦虑。但我们用回归方法分析忠诚度的影响因素，发现了更重要的价值要素：产品质量、关于客户业务的专业知识和响应能力。显然，能提升业务便利性的价值要素，以及同时包含主观和客观要素的价值层次，同样是保险公司的潜在机会。

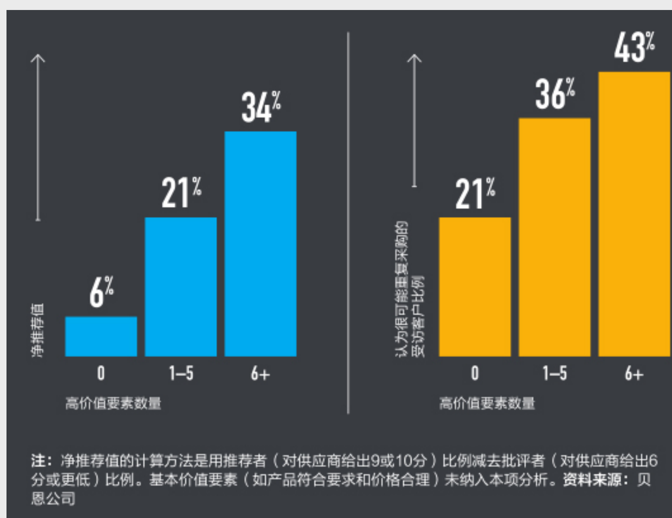
实践价值要素

通过提升产品或服务的核心价值要素表现，B2B供应商能更好地满足客户需求。供应商也可以在不大幅调整产品或服务的前提下，审慎增加价值要素，扩展价值主张。要做到这些，供应商不能只从本方的运营出发，而必须从客户的角度看问题。一种产品或服务的功能或许满足要求，但如果客户对采购过程、订单追踪或技术支持感觉糟糕，就很可能转向其他供应商。

对全部价值要素进行分析时，供应商经常惊讶地发现，客户的总体采购和使用体验，与他们的自我评估存在巨大差异。对商业保险行业的价值要素分析显示，中介公司尤其看重保险公司的稳定性、产品质量和多样性，以及响应能力。某大型保险公司请中介公司参与调查，发现本公司的产品质量优于主要竞争对手，但涉及关系维护的价值要素表现欠佳，特别是响应能力。该保险公司现在正针对响应能力进行投入，并改进面向中介公司的价值主张。

更多价值，更高忠诚度

净推荐值反映出的客户推荐IT基础设施供应商的比例，与供应商提供的高价值要素的数量同步上升，重复采购产品的概率也随高价值要素的增加而上升。（1050名受访采购负责人对供应商提供的各项价值要素按0到10分打分，被至少65%受访者给出8分或更高的价值要素，即高价值要素。）

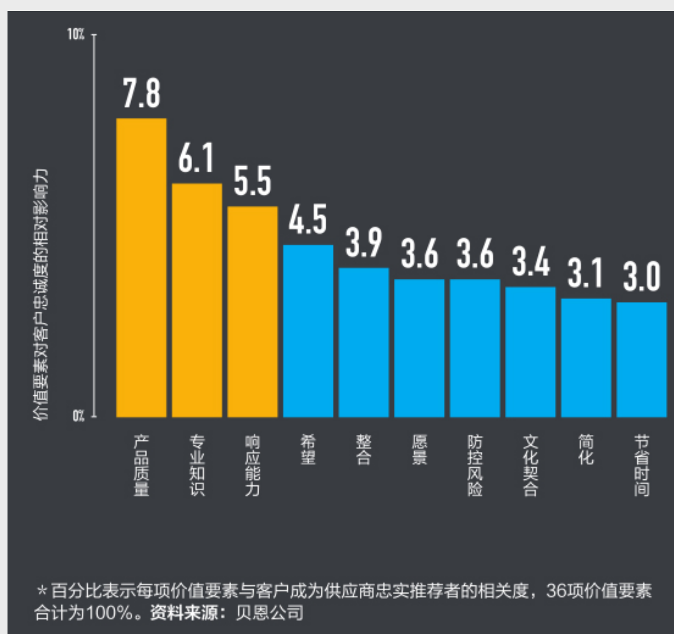


（返回原文阅读）

IT基础设施客户最看重哪些价值要素？

受访客户指出，削减成本是他们最看重的价值要素。但对客户的价值要素打分情况和供应商净推荐值的统计分析显示，产品质量、专业知识和响应能力对客户忠诚度的影响大得多。实际上，在所有36项进阶价值要素中，削减成本对客户忠诚度

的影响力只排在第27位。



（返回原文阅读）

而在农业行业，价值要素分析显示，新的服务类型具有广阔的商业前景。机械设备制造商约翰迪尔长期以来在专业知识和产品装配方面表现出色，且依靠其产品质量有效为客户保障声誉。为扩展其价值主张，约翰迪尔最近在生产效率方面加大投入，包括远程诊断服务，以及为种植者提供土壤状况和天气信息的应用MyJohnDeere。公司还重点关注可能提高客户忠诚度的经济要素，推出FarmSight数据分析功能，帮助客户减少燃料消耗，以及能降低人工成本的自动导航系统AutoTrac。对于每项改进，约翰迪尔都系统地收集来自客户和紧密经销商网络的反馈。

要指出的是，约翰迪尔的每项创新都包含数字功能和数据分析。如果管理者无法确定技术创新的最佳方向，价值要素分析会有帮助。

例如，某公司想同时建立库存自助查询门户和供应链后台管理系统，但由于预算限制，只能选择其中一个。为做出正确选择，该公司可以对客户进行调查访问，了解各价值要素的相对重要性，以及自身的价值要素表现。通过分析这两类数据并对客户进行后续访问，公司将能明确客户和重要利益相关方的优先项、自身相对于竞争对手的劣势，以及值得投资的领域。

全球商业地产保险公司FM Global利用数千名工程师的专业知识，在防控风险方面建立了明确的价值主张。该公司按照客户接受其建议从而降低风险的可能性，对客户优先级进行排序。FM Global是行业中首先大幅投资数据分析和机器学习的公司之一。公司根据客户内部数据和公开信息设计算法，能够预测客户何时可能面临火灾或管道破裂等隐患，并发送警报。客户能避免业务中断和财产损失，而FM Global的客户保留率在行业中位居最高之列。

新手上路

任何一家B2B供应商都可以运用价值要素分析，检验并改进价值主张。为找到客户最看重的价值要素、发现改进产品或服务的最佳方式，管理者可参照以下五个步骤：

对标。 对客户进行调查，比较本公司与竞争对手的产品或服务在36项进阶价值要素方面的表现，从而将你的价值主张与竞争对手对标。对足够大的样本进行定量研究，你将会有非常意外的发现。

客户访谈。 与客户沟通，关注他们的体验。对客户进行后续访谈，了解他们的需求、满意和不满意的地方，以及使用你的产品或服务时不得不做出的妥协。参与采购决策的人员可能很多，大企业尤其如此，因此有必要了解清楚采购团队的人员构成、谁对采购团队有影响力，以及每个人看重的价值。例如，业务单元负责人可能想要迎合东南亚市场的需求，而终端用户可能希望产品的使用方法容易掌握。

一定要访问不同类型的客户，尤其是处于行业前沿的企业。不要依赖现有客户或用户群组，他们说的可能是他们认为你想听到的。此外，因为客户更可能向中间人表达真实想法，可以考虑通过中立第三方进行访谈。

提出假设。 设想你能为客户增加哪些价值。提出一些值得考虑的价值要素后，耐心与团队讨论应当首先关注的要素。可以请产品设计者、定价专家、销售员、客服代表和其他面向客户的员工参与讨论，甚至客户也可以参与。通常来说，讨论前最好先准备阅读材料（如对标性质的调查和访谈）、布置作业（比如“准备五个想法”），并与竞争对手的忠实客户交流。

修正，测试，学习。 评估讨论过程中出现的最佳创意，分析它们对客户的吸引力，以及公司提供相关价值要素的能力。这能让你在进一步拓展价值理念之前对其进行修正、评估其融入客户总体体验的程度，并了解清客户期待从价值提升中获得的实际结果。在价值理念接受市场测试或大规模应用前，这些分析工作能快速、持续地对其进行改进。

严格检验 。引入新的价值要素后，再次评估你相对于竞争对手的优势和劣势，最好重新进行一次初始研究。特别是在快速变化的市场环境中，竞争对手可能在你重新设计价值主张的同时进行创新。客观的后续分析，对于确保改进计划能带来客户所需价值非常关键。

我们可以通过一个案例来了解这些方法在实践中的应用。某全球技术设备公司处境艰难，被一家PE公司收购。很多PE投资者在对收购标的进行尽职调查时，已经使用类似的价值要素分析方法来了解标的公司的增长前景。但在这个案例中，PE投资者在收购后才进行价值要素分析，目的是扭转销售的下滑趋势。公司的核心产品主要通过分销商和增值代理商销售，在欧洲的市场逐渐被低成本的竞争对手侵蚀，特别是一家来自新兴市场的企业，其技术已经成熟到足以将市场商品化。2015年，公司营收下降超过20%，情势已十分危急。新进入的

PE投资者与贝恩公司合作，通过分析以下三个问题，寻找投入方向：

> 供应商有必要了解清楚采购团队的人员构成、谁具备影响力，以及每个人看重的价值。

公司的价值主张与竞争对手相比如何？ 对销售员、渠道合作方和终端客户的调查和访谈显示，公司的几个关键价值要素表现不佳。第一，与公司的业务往来不够便利。公司需要数周时间才能发货，表明响应能力较差。第二，渠道合作方认为，公司对关系维护的投入度不足，有时绕过他们直接对一些大客户进行销售。第三，与渠道合作方的整合有所欠缺。公司缺少关于代理商每周销售情况的高质量数据，加剧了库存方面的问题。“这家公司是我们遇到过最麻烦的制造商。”一位客户说。第四，公司缺少高质量的入门级产品，而来自新兴市场的竞争对手正是利用入门级产品获得了巨大优势。除上述问题外，公司的产品也不再具备性能优势，因此难以支撑其溢价。

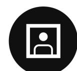
如何弥补短板并在市场中获得差异化优势？ 为解决数据分析和访谈暴露出的问题，公司决定加强对渠道合作方的销售支持，在客户区分、市场识别和定价方面提供更好的培训和工具，简化他们的销售流程。为维护与渠道合作方所有者的关系，公司给予后台折扣，用以奖励业绩增长和忠诚。为激励销售员，公司简化折扣结构，降低了销售难度。为解决库存问题，公司将员工派驻到重要分销商，负责维护数据流并预判缺货情况。为解决入门级产品缺失的问题，公司加快投资低端产品线。

能否以较低成本推出最小可行产品？ 同时推进所有这些变革的成本极高，而且渠道合作方的配合也很关键。因此公司先在部分区域测试了激励方案和新的销售支持体系，并根据合作方的反馈进行调整。通过这种合作方式，公司开始提升业务便利度。同时，对于变革举措

如何影响主要渠道合作方的经营和本公司的业绩，公司也进行了模拟。

变革在更大范围内开展、改进后的价值主张稳固后，这家技术设备供应商成功扭转困局，重获个位数的营收增长并取得盈利，客户忠诚度得分也有所上升。公司未来还将获得更多收益。

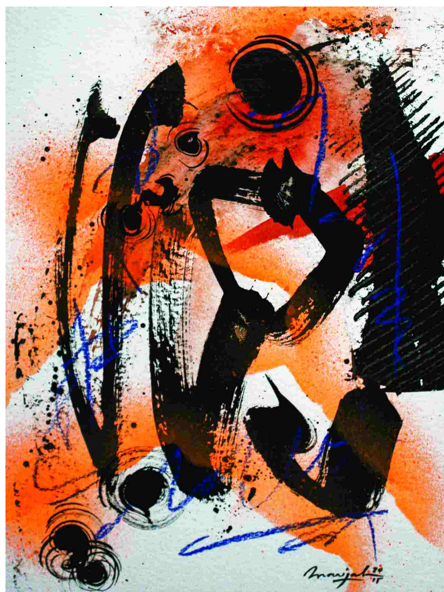
B2B供应商的管理者 寻求改进并推广产品或服务时，经常面临数十种选择，因此必须决定如何分配宝贵的资源。客户企业同时关注主观和客观价值，且内部常有意见冲突，让供应商很难准确判断。但通过价值要素分析，管理者将能明确各类利益相关方最看重的价值，并找到获得竞争优势的方法。



埃里克·阿姆奎斯特 是贝恩公司客户战略与市场营销业务合伙人、消费者洞察全球负责人。杰米·克莱格霍恩 是贝恩公司客户战略与市场营销业务、高科技业务合伙人。洛里·舍尔 是贝恩公司先进分析业务合伙人。

用价值要素
发现客户的真正需求

The Elements of Value



艺术家：玛利亚·贝克·卡姆（**Marijah Bac Cam**）

艺术作品：《冬日墨动~III~》，综合材料

埃里克·阿姆奎斯特（Eric Almquist）
约翰·西尼尔（John Senior）
尼古拉斯·布洛赫（Nicolas Bloch）| 文
刘筱薇 | 译　蒋荟蓉 | 校　钮键军 | 编辑

组成产品或服务价值的基本要素有30种，可以分为职能类、情感类、改变生活类和社会影响类，正确的要素组合能够提高客户忠诚度，提升消费者尝试某特定品牌的意愿，并维持公司收入增长。

核心观点

挑战

产品或服务的客户价值很难确定。情感方面的益处（如减轻焦虑）往往和职能方面的好处（如节省时间）同等重要。管理者如何确定增添产品或服务价值的最佳方法呢？

解决方法

作者描述了30种“价值要素”，分别满足4类需求：职能类、情感类、改变生活类和社会影响类。将这些要素能以最优方式组合，能增强客户忠诚度，促进收入增长。

机会

若公司领导者认识到价值要素促进增长的能力，并将提高价值作为工作重点，那么价值要素就能发挥最大作用。公司应围绕3方面建立管理框架，即新产品开发、定价和顾客细分。

评估产品或服务时，客户会将感知价值与报价进行比较。普遍的现象是，营销人员将过多的时间和精力放在管理这一等式中的价格因素，因为只要抬高价格，就能马上刺激利润增长。但这一程序是极其简单的：定价通常只需要考量一小组（相对而言）数字，而且定价分

析和策略已经高度成熟。

但消费者真正在乎什么？这一点很难确定，而且从心理层面看，非常复杂。高管团队如何积极管理价值？不论是职能类价值（省时、压缩成本），还是情感类价值（减轻焦虑、提供消遣），他们如何设计传递更多价值的方式？离散选择分析（DCA，discrete choice analysis）会模拟客户对产品的性能、定价和其他要素进行不同组合，其他类似的研究方法也很实用，效果也好，但这些工具都是为测试消费者对既有价值概念的反应而设计，而这些概念是管理者惯用的。要想出新观念，管理者须预测产品还有哪些方面会让消费者觉得有价值。

具体产品或服务的价值大小和性质当然取决于顾客怎么看。但组成价值的基本要素的确普遍存在，所以公司就有可能提高在当前市场的业绩，或打入新市场。建立消费者价值的严密模型，有助于公司策划出自身产品和服务所传递价值的新组合方式。我们的分析表明，正确的组合能够提高客户忠诚度，提升消费者尝试某特定品牌的意愿，并维持收入增长。

我们找出“30种价值要素”，即最基础、离散的基本特征（见《价值要素金字塔》）。这些要素可归为4类：职能类、情感类、改变生活类和社会影响类。有些要素指向内在，主要解决消费者个人需求，如改变生活类中的动力 是Fitbit健身跟踪产品的核心。其他要素指向外在，帮助客户与外部世界互动或应对外部挑战。职能类要素之一组织 对收纳品零售店The Container Store和Intuit公司的社交化报税软件TurboTax来说是核心竞争力，因为两者都帮助消费者处理生活中的复杂事务。

价值要素金字塔

产品和服务传递的基本价值要素满足4种需求：职能类、情感类、改变生活类和社会影响类。总体来说，公司提供的要素越多，客户忠诚度越高，收入增长越多。

社会影响类


自我超越

改变生活类


改变生活带来希望


自我实现


动力


财富传承


附属／从属

情感类


减轻焦虑


给我奖赏


怀旧


设计／审美


标志价值


健康


安抚价值


乐趣／消遣


吸引力


提供途径

职能类


省时


简单化


赚钱


降低风险


组织


整合


联系


省力


避免麻烦


降低成本


质量


多样化


感官吸引力


提供信息

© 贝恩公司

双击可看大图

（返回原文阅读）

我们的调查不采用消费者表面的言辞，比如他们可能声称某个产品特征十分重要；相反，我们调查这类言辞的隐含意义。比如，有人说她的银行“很方便”，那么银行的价值就来自职能类要素中省时、避免麻烦、简单化 和省力 的组合。一台价值1万美元的莱卡照相机（Leica）的买家谈起该产品的质量和它拍摄的照片时，对拥有这台有百年历史，而且多位著名摄影师都曾使用过的相机表示自豪，而这种自豪感就凸显了一种改变生活的价值要素，即自我实现 。

我们为企业客户做消费者调查和观察，积累了30年经验。通过查阅大量定量与定性的客户研究，我们找出30种价值基本特征。我们的

很多研究都采用著名的访谈技巧“攀梯术”（laddering）来进一步调查消费者最初表述的偏好，了解赢得他们好感的因素。

我们模型的理论基础是心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）于1943年首次发表的“需求层次”（hierarchy of needs）理论。当时在布鲁克林学院担任教授的马斯洛指出，人类行为的动力源于满足需要的内在渴望，而需要的层次由最基本的安全、温饱、休息上升到比较复杂的自尊和利他。如今几乎所有营销人员都知道马斯洛对需求的分级。价值要素方法引用了需求层次理论，但不再研究全人类，而是聚焦消费者，具体阐述消费者与产品和服务有关的行为。

将马斯洛理论和我们创建的模型简单做个对比，也许会有帮助。营销人员看到的需求层次呈金字塔形（虽然这是后来研究者对马斯洛理论的表述方式，并非马斯洛本人观点）。金字塔最底端是生理和安全需要，最顶端是自我实现和自我超越。人们普遍认为，只有底端需求得到满足后，顶端需求才能得到满足。马斯洛本人观点则稍有不同。他认为多种满足形式可同时存在，比如攀岩者不考虑自身基本安全，徒手向上攀爬数千米去实现自我。

价值要素金字塔也是一个启发式模型——实用但理论上不一定完全成立。该金字塔顶端是最强大的价值要素。要落实位于高层的价值要素，公司必须至少提供某个产品类别必需的一些职能类要素。但如今成功的产品和服务中存在多种价值要素。

大多数要素已经存在上百年或者更久，但其表现形式随时间而改变。联系 最初由徒步传递消息的信使提供，后来有了驿马快信（Pony Express）、电报、地下管道传送邮件的气动邮政（Pneumatic Post）、电话、互联网、电子邮箱、Instagram、Twitter和其他社交媒体网站。

在不同的行业、文化和人口中，各要素之间的关联性各不相同。比如怀旧 或整合 可能对发展中国家自给自足的农民没多大意义，而降低风险 和赚钱 对他们来说极为关键。同样，历史上大多数消费者

都更关注生存问题。虽然他们也会通过精神或世俗的追求获得心理满足，但自我实现依然离他们太远。能够省时、省力或降低成本的事物会备受推崇。

收入增长

为测试是否能将价值要素和公司业绩（确切地说是公司的客户关系和收入增长）联系起来，我们与在线取样和数据收集公司Research Now合作，调查了1万多位美国消费者对将近50家美国公司的看法。每个调查对象选择一家自己在过去半年内购买过产品或服务的公司，按十分制给该公司在30种价值要素的表现打分。对于旗下有大型分公司，比如保险或银行，我们会根据不同分部的情况展开独立访谈。随后，我们查看各类评分之间的联系、每家公司的净推荐值（Net Promoter Score，即NPS指标，广泛用于衡量客户忠诚度和利益代言），以及公司最近收入增长的情况。

我们第一个假设是，在多个价值要素上表现优异的公司拥有忠诚的客户数量最多。本次调查证实了这一假设。总体来看，在 4个或以上要素上，得到至少一半调查对象打出的8分或以上高分的公司（包括苹果、三星、USAA保险、TOMS鞋业和亚马逊等），其NPS是只在一个要素上得高分公司的3倍，是没有在任何要素上得高分公司的20倍。显然，拥有的要素越多越有利，但将30种要素全部融入一个产品或服务显然不现实。即使像苹果这种深受消费者喜爱，而且在本次研究中表现极为突出的公司，也只是在11个要素上得到高分。公司必须有策略地选择自己的要素，详细内容见下文。

第二个假设是，在多个要素上表现优异的公司收入增长的速度快于其他公司。在多个要素上的优异表现确实与收入持续快速增长相关。在4个或更多要素上得分高的公司近期收入增长速度，比只有一个要素得分高的公司快3倍。获胜的公司知道如何与竞争对手较量，

而且有条不紊地选择想要传递的新价值要素（虽然它们中多数没有使用我们的模型）。

接下来我们调查价值要素是否能解释，专门经营数字产品的零售商市场份额增长惊人的现象。这一假设也在实践中得到肯定。举例来说，亚马逊在8个基本都是职能类要素上得到高分，说明了增加核心产品和服务附加值的重要性。亚马逊选择的产品性能和我们模型中的一些价值要素相对应。比如亚马逊在2005年创建亚马逊Prime服务（每年只需交79美元，就可以享受无限次两天内到达的服务），最初的关注点是降低成本 和省时 。亚马逊随后增加了Prime的功能，包括流媒体（提供途径和乐趣/消遣），在亚马逊服务器上无限存储照片（降低风险 ）等。每个新要素都吸引了一大群消费者，并大幅提升亚马逊服务的商品地位。Prime已经进入将近40%的美国零售市场，亚马逊则成为提供消费者价值的巨头。掌握优势后，亚马逊在2015年将Prime年费提高到99美元——以任何标准看，价格涨幅都很大。

价值模式

为帮助公司思考如何更直接地管理等式中价值这一要素，我们想了解价值要素如何转化成优异的经营业绩。有些要素更重要吗？公司必须在金字塔顶端或附近的位置展开竞争，才能获得成功吗？或者公司只在职能类的要素上表现优异，就能成功？相比全渠道公司，消费者认为数字公司的价值是什么？我们利用自己的数据，发现了价值创造的3种模式。

有些要素确实比其他要素更重要。 在我们研究过的所有行业中，感知质量 是对顾客利益代言产生影响最大的要素。产品和服务必须在质量上达到一个最低水准，其他要素的成绩都没法弥补质量的严重不足。

各个行业中对仅次于质量的关键要素判断都不一样。在食品和饮

料业，毫不出奇，感官吸引力 紧随质量之后。在消费者银行领域中，提供途径 和财富传承 （为后代留下一笔好的投资）是关键要素（ 见《哪些要素最重要？》 ）；实际上，财富传承 在金融服务业总体来看，还是十分重要的，因为它将金钱和传承联系起来。智能手机的广泛吸引力源于其传递多种价值要素的方式，而这些要素包括省力、省时、联系、整合、多样化、乐趣/消遣、提供途径 以及组织 。生产智能手机的苹果、三星和LG在我们调查的所有公司中，得到了以上一些价值要素上的最高分。

哪些要素最重要?

顾客看重的产品价值要素随行业不同而不同。以下为在10种不同行业中，能够影响客户忠诚度的前5大要素。

服装零售	电视服务提供商
质量 多样化 避免麻烦 设计 / 审美 省时	质量 多样化 降低成本 设计 / 审美 乐趣 / 消遣
折扣店	**零售银行**
质量 多样化 降低成本 省时 给我奖赏	质量 提供途径 财富传承 避免麻烦 减轻焦虑
食品百货	**代理**
质量 多样化 感官吸引力 降低成本 给我奖赏	质量 赚钱 财富传承 多样化 提供途径
食品和饮料	**汽车保险**
质量 感官吸引力 多样化 设计 / 审美 安抚价值	质量 减轻焦虑 降低成本 提供途径 多样化
智能手机	**信用卡**
质量 省力 多样化 组织 联系	质量 给我奖赏 财富传承 避免麻烦 提供途径

（返回原文阅读）

消费者认为数字公司提供了更多价值。 设计精良的网上业务能让

很多消费者互动变得更简单便捷。所以主营数字产品的公司在省时 和避免麻烦上 表现优异，比如鞋类电商Zappos在这两种要素以及其他一些要素上的得分，是服装行业传统竞争对手的两倍。总的说来，Zappos在8个要素上得到了高分，成绩远高于传统零售商。Netflix在降低成本、安抚价值 和怀旧 等要素上的得分是传统电视服务提供商的3倍。此外，Netflix在多样化 上的得分比其他媒体提供商高，说明Netfilix能够在没有客观数据支持的情况下，有效说服顾客相信本公司的影片资源更多。

实体公司在某些要素上依旧有优势。 全渠道零售商在一些情感类和改变生活的要素上得分更高。比如它们在标志价值、吸引力 以及附属和从属 上得高分的可能性是纯电商的两倍。得到实体店员帮助的消费者给全渠道零售商的评分远高于其他零售商；的确，情感类要素可能有助于一些实体店起家的零售商维持经营。

此外，平均来看，在情感类要素上分数高的公司，其NPS往往比只在职能类要素上表现优异的公司高。这一发现与贝恩之前的分析一致。贝恩的分析表明，数字技术一直在改变实体公司，而非毁灭它们。将数字和实体渠道结合实际上比任意单一渠道都强大。这部分解释了为何亿创理财（E*TRADE，是美国最大的理财公司，创立于1981年，业务以理财和基金管理为主——译者注 ）投资实体分店，以及为何像眼镜电商Warby Parker和男装电商Bonobos这样的零售商开设实体店。（见《融合数字与现实》，《哈佛商业评论》2014年9月刊，作者是达瑞尔·里格比（Darrell K. Rigb）。 ）以上模式说明，通过传递不同形式的价值，你可以用很多种方法获得成功。亚马逊扩大在职能类要素上的优势，在大众市场获得成功。苹果在金字塔中11个要素上表现优异，其中还有一些要素成绩斐然，因此有条件获得溢价。TOMS在4个要素上成绩突出，而且其中一个要素是自我超越，因为顾客每购买一双鞋，公司就送一双鞋给贫困人群。这对一部分关心慈善捐助的人很有吸引力。

应用价值要素

以上模式各有吸引人之处，而且说明了一些公司是如何成功应对所在行业的剧变的。但这些要素最终必须证明自己在解决商业挑战，特别是增收方面的实用性。公司可以在构成自身核心价值的要素上提升表现，这有助于加强自身在竞争中的差异性并更好地满足顾客需要。公司也可以明智且审慎地添加一些要素，在不彻底改变产品或服务的情况下，扩展自身价值主张。

很多公司已经开始以多种实践方式应用我们的方法，向员工灌输“寻找价值”的思维方式。虽然，多位成功创业者出于本能，找到了传递价值（也是自身创新流程的一部分）的方法，但随着公司成长，凭借本能制定方针越来越难。大多数大型组织的领导者和客户相处的时间较少，创新速度也往往偏慢。价值要素能帮助这些领导者再次发现新价值。

有些公司为传递更多价值要素，改进了产品设计。比如先锋基金（Vanguard）给核心投资服务添加了一个低费用、半自动化咨询平台，目的是让客户得到更充足的信息，并在很多时候降低风险。某个感到自身产品没有差异性的链锯生产商使用价值要素，找到让未来产品更具差异性的具体方法。该生产商专注于质量 （被定义为使用本公司产品得到的结果）、省时 和降低成本 。这3种要素对客户满意度和忠诚度影响最大，而且公司能够利用这些要素建立竞争优势。

其他公司使用价值要素找到客户眼中本公司的强项和弱项。它们首先做的是，了解哪些要素对所在行业来说是最重要的，以及如何在与竞争对手相关的要素上与之展开竞争。如果某家公司在关键要素上得分落后，就应在试图添加新要素前，先提高关键要素的分数。某家大型零售银行发现，虽然自己在避免麻烦 和省时 上表现较好，但在质量 上的得分不高。这家公司为了解质量得分低的原因做了大量调

查，同时推出多个方案，计划加强反欺诈管理并增强移动应用软件的体验。

目前价值要素最大的商业潜能在于开发新价值类型。组织要在利用现有能力并进行合理投资的同时，提供新价值，并保证价值要素与公司品牌一致，这样添加新价值才最有意义。有时选择新要素非常简单：Acronis和其他软件提供商添加云备份和存储服务来巩固自己对计算机用户降低风险的品牌承诺。云备份的另一关键要素是提供途径 ，因为用户可以在任何联网的电脑、平板电脑或智能手机上打开自己的文件。

然而添加哪些要素并不总是那么明确。一家金融服务公司发现，如果它的零售银行业务能吸引更多消费者，公司就可以交叉销售保险、投资咨询和其他产品了。但如何做到这点呢？这家公司分4个阶段展开研究，前3个阶段主要是定性研究，第四个阶段是高度定量化研究，最终得到了最佳答案。

结构化倾听。 该金融公司与贝恩合作，与美国境内的现有和潜在顾客展开个人和群体谈话。它的目标是，了解消费者最看重的支票账户功能、客户的不满、做出的妥协以及使用多家机构银行服务的原因。

“构思”会议。 接下来我们使用价值要素来调查，提升哪些方面的价值能够符合消费者心声。贝恩的调查数据发现，在零售银行领域内，能够促进公司进一步为客户利益代言的要素包括提供途径 、财富传承 和减轻焦虑 。以上洞见加上消费者研究，给参加构思会议的项目团队（除了营销人员外，还包括这家银行内所有与顾客有接触的部门的员工）提供了信息。

构思会议探讨了哪些要素可以用来构建新产品或服务的内核。比如提供途径 和联系 很吸引人，因为这家银行也许可以提供共同基金的购买途径，或建立消费者与理财规划师之间的联系。但最后，团队决定这两个要素都不可行，主要原因是成本太高。相反，他们基于降

低成本、赚钱 和减轻焦虑 整理出12个支票账户的设计概念。降低成本 强调低收费，减轻焦虑 侧重自动存钱。减轻焦虑 尤为重要，因为多数目标消费者都是月光族，很难有积蓄。

以消费者为中心设计产品原型。 项目团队认可的每个设计概念都涵盖了不同的产品性能、费用和客户服务水平。很多新理念都可以通过一个智能手机应用软件传递。应用软件经过改良，有助于促进客户与银行之间的互动。几乎所有目标消费者都通过智能手机获得金融服务，这和我们之前对智能手机所传递多种价值要素的观察一致。

这家金融服务公司随后和消费者进行一对一访谈，得到快速反馈，在此基础上它开始从12个原型筛选出4个能够增加价值的概念。公司基于反馈，在第四个定量化研究阶段改进了原型。

谨慎使用离散选择模型。 项目团队设计了4个原型，用离散选择分析在上千名顾客中进行测试。离散选择分析要求调查对象从一系列产品选项中做出明确抉择，并按顺序列出。研究人员首先收集了一张列有每个原型详细特征的清单，其中包括ATM取款费、透支费、信贷监控及客户服务时间等内容。研究人员向调查对象展示了几组特征各不相同的支票账户，请他们从每组账户中选择自己喜欢的原型。原型特征随实验设计而改变，因此客户选择理想原型的流程会重复多次，直到团队推断出最恰当的特征组合。

最终两个组合脱颖而出。这家银行最近将这两个组合打入市场，并准备查看客户人口统计资料和需求增加情况，来评估最终的获胜组合。

准备应用

若公司领导者将价值要素视为增长机会，并将提高价值作为工作重点，那么价值要素就能发挥最大作用。价值要素至少要和成本管理、定价和客户忠诚度的重要程度一样。公司可以围绕以下几个关键

方面的价值提升，建立管理框架。

新产品开发。 我们的模型能激发开发新产品和添加现有产品新价值要素的创意。比如管理者可能会问：我们能和消费者有新的联系方式吗？我们的客户会因新添加的应用软件而获益吗？我们能添加服务的安抚价值吗？

定价。 管理者普遍视定价为需求管理中最重要的杠杆之一，因为在需求不变的情况下，抬高价格能够直接增加利润。但价格上涨也会改变消费者的价值等式，所以任何和提高价格有关的讨论都必须考虑添加价值要素。如上文所述，亚马逊明智选择先提高价值，而这对解释后来加价的原因很有帮助。

顾客细分。 多数公司都有一套正规方法，将顾客按人口统计特征或行为分为不同小组，以便分析每组顾客想要的价值，然后开发能够传递这些要素的产品和服务。

一旦有机会提高价值，管理者就要着手对现有和潜在客户展开调查，了解到公司在已传递或未传递的价值要素上的表现。产品和品牌研究都要开展，因为对两者的调查会带来不同洞见。比如产品本身可能传递很多价值，但顾客很难获取服务或技术支持。

价值要素也有组织的维度：公司中要有人专门负责思考、管理和监控价值。一位付费电视公司的高管看到Netflix的成功，感到有些懊丧。他告诉我们："我有很多专注于改进产品性能和服务的员工，但没有员工真正去全盘思考消费者价值要素。"

价值的概念来源于心理学，但价值要素能让心理学更具体，并减少其神秘感。亚伯拉罕·马斯洛强调大胆、自信和积极的心理潜力。价值要素能够帮助管理者以更富创意的方式增添品牌、产品和服务价值，从而赢得消费者——价值真正评判者的支持。



埃里克·阿姆奎斯特是贝恩公司客户战略及市场营销业

务合伙人，也是贝恩消费者洞察全球主管。
约翰·西尼尔是贝恩客户战略及市场营销业务合伙人。
尼古拉斯·布洛赫是贝恩战略业务领导之一。

联合品牌可以增加价值

WHY FUSING COMPANY IDENTITIES CAN ADD VALUE

乔纳森·诺尔斯（Jonathan Knowles）伊萨克·迪内（Isaac Dinner）
纳塔莉·米兹克（Natalie Mizik）｜文

金融研究界已经认同，新近合并的公司通常会跑输大市。不过，有一种罕见但重要的例外：合并后使用联合品牌的公司回报往往能跑赢大市。

我们研究了216家1997年至2006年合并的大型公司，首先根据公司品牌策略将它们分为3组。“同化品牌”是只保留合并前一家公司的名称和标志，抛弃另一家，如辉瑞（Pfizer）合并华纳-兰伯特（Warner-Lambert）。

“保留原品牌”是合并前的公司仍旧各自保留名称和标志，如宝洁收购吉列。“联合品牌”是合并后公司采用合并前两家公司的品牌元素，结合两者的名称（如摩根大通）或者用一家公司的名称加上另一家公司的标志（波音用了本公司的名称和麦道公司的标志）。一些合并后公司选择了全新的名称（如GTE和Bell Atlantic合并后更名Verizon），但这种做法很少见，所以本研究中没有单独评估。

对于新近合并的公司，最佳品牌战略是？

联合品牌在 3 年间获得的回报较高

同化品牌

只用一家公司的品牌，抛弃另一家，回报低于市场平均水平15%。



保留原品牌

两家公司各自保留自己的品牌，回报低于市场平均水平25%。



联合品牌

使用两家公司的元素，回报高于市场平均水平3%。





乔纳森·诺尔斯 是Type 2 Consulting公司CEO。伊萨克·迪内是马德里IE商学院市场营销助理教授。纳塔莉·米兹克是北卡罗来纳州大学市场营销副教授。

争议性品牌掘金术

罗学明、迈克尔·怀尔斯、萨沙·赖特尔｜文 王晨｜译
方颖｜校

奏效的搭讪方式数不胜数，但“你喜欢卡夫奇妙酱（Miracle Whip）吗？”这种问题，可能很难顺利让对方打开话匣子。的确，不咸不淡的沙拉酱能有什么话题性？但在市场调研中，卡夫食品营销团队却意外听到了消费者的肺腑之言。调查结果显示，卡夫奇妙酱的市场反响严重两极分化，大批消费者对其青睐有加，但也有很多人深恶痛绝。作为应对，卡夫顺势调整广告策略，决定正面展示产品的争议性。2011年投放的广告邀请到曾出演热门剧集《泽西海岸》（Jersey Shore）的Pauly D、政治评论家詹姆斯·卡维尔（James Carville）等一众名人，对卡夫奇妙酱的味道畅所欲言。在广告中，一些人对奇妙酱的美味赞不绝口，另一些人则大倒苦水，声称“打死也不吃”，甚至放言若女友喜欢该款产品，不惜为此和她分手。负责该产品的营销总监萨拉·布劳恩（Sara Braun）当时评论道：“我们必须正视现实，卡夫奇妙酱是一款争议性产品。”公司的努力很快收到回报：广告播放期间，社交媒体相关发帖量激增631%，产品销售量增长14%。

在争取受众方面，企业营销人员可以向美国的政治竞选团队取经。竞选经理的必做功课之一，就是估算铁定拉不到的选票的数量，这对制定正确策略争取中间选民至关重要。评估产品受欢迎程度时，

营销人员却通常看重“平均”或“净”指标，这可能让他们误入歧途。某款产品可能极具争议性，但消费者打出的高分和低分彼此抵消，容易造成中庸的错觉。在社交媒体时代，消费者的不满情绪能够迅速释放和扩散，因此避免此类错误尤为重要。此外，我们研究了品牌争议度与公司股价的关系，结果表明，品牌争议度高的公司股票回报率较低，但股价波动幅度小，风险相对低。

为了在这种市场环境中生存下去，企业需要找出对策。首先，市场部门必须正视消费者评价分化的现实，引入“品牌争议度”（brand dispersion）指标。品牌经理还需意识到，有一群对产品嗤之以鼻的消费者，对品牌可能是好事：在越来越激烈的骂声中，销售业绩一路走高，这是有先例可循的。

如何衡量品牌争议度？现假设有A、B两个品牌，分别请3位消费者，以1分为最低分、7分为最高分，为各自品牌打分。A品牌得分为3分、4分、5分，B品牌为1分、4分、7分。二者平均分都是4分，但分数的分布不同：A品牌的评分分值相近，B品牌同时得到最高分和最低分，评分高度离散。显然，B品牌更具争议性。

在现实中，有多种测算品牌争议度的方法。最简单的方法之一，就是分别统计给品牌打6至7分和打1至2分的消费者的比例。品牌热爱者和憎恶者比例越高，品牌争议度就越高。例如，在受访者中，33%是麦当劳的品牌热爱者，29%是品牌憎恶者，这表明麦当劳是一个具有高度争议性的品牌。英特尔与其形成鲜明对照：英特尔品牌热爱者的比例同样为33%，但憎恶者仅有3%，争议性很低。另一种方法是计算全部消费者评分的标准差，标准差越大，品牌争议度越高。此种方法更精确，处理3分制或5分制评分数据更有效。但根据经验，两种方法得出的结果趋同。

争议性品牌营销策略

如果你的品牌争议度很高，可以考虑尝试以下三种营销策略。

安抚憎恶者。与在人际交往中一样，降低品牌争议度的方法之一，就是尝试改变你在对方眼中的负面形象。这种策略最简单明了且容易接受，如果实施得当可以有效减少负面口碑，赢得大批潜在消费者。

通用磨坊（General Mills）公司成功运用该策略。公司旗下的贝蒂妙厨（Betty Crocker）品牌以蛋糕预拌粉、蛋糕霜等自制甜品原料闻名，但消费者对肥胖问题的担忧、低碳产品的兴起，以及外界对食品行业营销手段的批评，导致该品牌陷入困境。2008年初，贝蒂妙厨品牌憎恶者的比例达到4.5%。

通用磨坊采取了一系列措施平息消费者的不满。首先，为推广贝蒂妙厨等旗下品牌，公司于2009年4月创建互动博客网站MyBlogSpark，并发帖回应博友的批评。当年，贝蒂妙厨成为第一家推出无谷胶蛋糕粉的主流品牌，随后与几家脂泻病基金会合作，建立消费者健康网站liveglutenfreely.com。根据最新统计，截至2011年5月，贝蒂妙厨品牌憎恶者比例大幅下降至2.8%。研究表明，负面口碑很可能左右中立消费者的购买决定，一小部分憎恶者即可损害品牌形象，因此即使憎恶者比例下降幅度很小，也可能对品牌意义重大。

刺激憎恶者。有些成功品牌的策略则恰恰相反：故意与憎恶者针锋相对。通过主动招致批评，使品牌强化与其最狂热的支持者间的联系。这利用了消费者为最爱产品辩护的心理。而粉丝的这种应激反应，往往会将中立消费者转化为品牌支持者。

欧洲著名廉价航空公司瑞安航空（Ryanair），不断以夸张方式

削减服务项目，故意刺激那些对其极简服务挑三拣四的消费者。瑞安航空以不择手段削减成本闻名（例如在机场打印登机牌的费用为70欧元），有时很难判断，其服务政策究竟出于真心实意还是玩笑打趣。例如2010年和2011年，瑞安航空宣布机上卫生间收费，并拆除机舱内3个卫生间中的2个，腾出一个站席，甚至还对超重乘客征收“肥胖税”。虽然瑞安航空并未说到做到，只拆除了部分卫生间，但这些刺激性言论每次都成为头条新闻，巩固了公司“低价先锋”的声誉。

放大争议。很多时候，品牌热爱者和憎恶者的分歧往往与产品的某一项特质有关。与通用磨坊采取息事宁人的策略相反，有些公司特意开发新产品，放大争议性特质，以此笼络死忠粉丝，赚取更大收益。

以英国的马麦酱（Marmite）为例，这是一款风味独特的咸味酱，自从1902年上市以来，一直因其重口味而广受争议。正如其宣传语所言，尝过马麦酱的人“爱它或是恨它”，二者必居其一。为点燃品牌支持者的热情，公司于2010年推出超强版的“马麦XO”，在社交媒体上选出30名资深马麦酱爱好者，邀请他们试吃（辅以马麦风味鸡尾酒），还建立了Facebook小组。这次推广活动为公司网站带来了5.4万次点击，Facebook页面浏览量达30万次，而马麦XO刚一上架便销售一空。

制造争议

有些产品或品牌本身并不具有争议性，但为了能使自家品牌在激烈竞争中脱颖而出，有些企业会主动制造争议。以下两种策略可供参考。

分化市场。想要产品让所有人满意，可能会费力不讨好，因此品

牌通常会瞄准某一类消费者制定策略。细分市场的策略有时会给品牌带来争议，刺激销量。

最近，英国的苹果酒市场就上演了这样的戏码。在英国，苹果酒消费量与啤酒不相上下，传统上主要在工人聚集的酒吧出售，一般不加冰直接饮用。然而在2006年的广告中，Magners苹果酒把自己包装成了一款冰爽夏季特饮。Magners因此受到年轻高收入白领的追捧，销量直线攀升，而此前这个阶层绝非苹果酒消费的主力。

苹果酒领导品牌Strongbow自然心有不甘。与对手正面争夺年轻白领阶层是一种选择，但Strongbow捕捉到了另一种变被动为主动的机会。Magners的夏季攻势使其降格为季节性饮品，天气转凉后销量势必大幅下降；Magners的时髦形象也使工人阶层对其敬而远之。市场正在分化。Strongbow决定针对核心消费者加大营销投入，为此不惜放弃刚刚出现的消费群体。2009年，Strongbow推出的广告以“Bowtime: Hard Earned”为宣传语，主打体力劳动者辛劳一天后举杯的形象。该策略最终取得成功：虽然Strongbow受到潮流人士的贬损，但却愈发得到铁杆苹果酒客的大力支持。随着争议扩大，销量也出现增长。Strongbow仍是酒吧里的首选品牌，而在快速增长的非现场消费市场（off-trade market）中，Strongbow 2009年实现了23%的销售增长，比行业平均值高出6%。

发布争议广告。为增加品牌曝光度，企业还可以在广告中故意惹恼一部分观众。美国前进保险公司（Progressive Insurance）从2008年起推出的系列广告，其主人公名为Flo，是一位快人快语的女士。政府雇员保险公司（Geico）和美国家庭人寿保险公司（Aflac）的广告形象都是可爱的动物（小猪、鸭子）；前进保险则大异其趣，将Flo塑造成个性强烈的人物，有意使公众对其褒贬不一。他们达到了目的：Facebook上已经出现“我恨Flo”小组，前进保险更是不受欢迎

广告榜单上的常客。但这一切提升了品牌知名度，促进了销售。

对管理者及投资者的启示

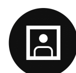
品牌管理者正将新型数据分析纳入管理工具，并学习如何更巧妙地利用这些数据。品牌争议度是其中重要的一种，他们应该重视品牌争议。在研究市场反馈时，管理者不能只盯着平均值，而必须全方位了解消费者的态度。品牌争议度不仅关系到争议性品牌的生存，也是所有企业都应当长期跟踪的指标。社交媒体时代，再微不足道的批评也可能迅速扩散，颠覆品牌的良好声誉。企业必须据此重新思考品牌战略。

明智的营销人员应当充分利用品牌争议信息。企业不应只迎合品牌热爱者，更应关注品牌憎恶者，了解负面购买体验，跳出“负面口碑的恶性循环”。我们的研究已经显示负面品牌评价对品牌价值的重大影响。企业必须高度重视品牌憎恶者的反馈，有效提升品牌管理。运用量化模型评估品牌资产时，引入品牌争议指标，尤其是考虑消费者的负面评价，可提高预测的准确性。

如果只关注品牌评价的平均值，就可能误判品牌价值。对于争议度低的品牌，品牌评价的提升将带来更多回报，不考虑争议度将使品牌资产被低估；反过来，对于争议度高的品牌，品牌评价提升带来的回报相对较低，不考虑争议度将使品牌资产被高估。品牌争议度的变化会影响品牌评价的有效性，因此如果忽视品牌争议指标，就不能准确评估品牌经理的绩效。企业有必要根据品牌争议指标，调整品牌经理的绩效评估体系。

我们建议投资者关注品牌争议度对公司股票估值的影响。品牌争议度的提高将降低公司的价值，因此如果投资者提早获得品牌争议度

的准确信息，就可能从中获益。管理者和投资者应该认识到，由于品牌争议的存在，品牌评价信息可能并不反映现实。品牌评价的分化可能反映出企业品牌传播的缺陷，这也会对品牌价值造成影响。



罗学明 是坦普尔大学（Temple University）营销学教授、复旦大学杰出特聘教授。迈克尔·怀尔斯 是亚利桑那州立大学营销学助理教授。萨沙·赖特尔 是慕尼黑大学（Ludwig Maximilian University of Munich）助理教授。

该缩减品牌组合吗？

PRUNE THE BRAND PORTFOLIO?

切吉坦·戴夫（Chekitan S. Dev）| 文

刘筱薇 | 译 牛文静 | 校 万艳 | 编辑

某全球酒店公司经历重大并购后，必须决定是维持现状，还是取消其收购的连锁店品牌。

商务休闲的着装规定难倒了特洛伊·弗里曼。他担任Otto酒店及度假村CEO已经很多年，而Otto已是世界第二大膳宿公司。

他之前频繁出差，整理过数百次行装，但这一次比以往难得多——他找不到合适的衣服。

他一大早就要飞到卡梅尔，和新扩建的高管团队开异地会议，讨论公司的品牌组合策略。会议主持人卡洛琳·迪沃杰克是营销学教授，有深厚的咨询经验。

案例研究课堂笔记

2015年，全球酒店行业在超过200个国家和地区拥有约

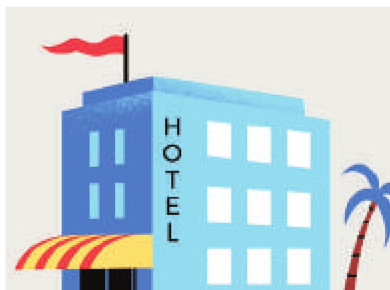
1600万个房间，其中欧洲酒店数量占38%，美洲占36%，亚太占32%，中东和非洲占4%。

万豪2016年完成对喜达屋收购，费用约130亿美元，是酒店业史上金额最高的交易，一举超过了雅高于2015年，对费尔蒙、莱佛士和瑞士酒店高达30亿美元的收购。

Otto刚刚完成对Beekman酒店的收购，交易金额高达90亿美元，而现在公司已经在100个国家拥有近4800家酒店和超过100万间客房。但和多数大型酒店公司一样，Otto旗下物业很少，只是负责经销和管理，而大多数房产都隶属于授权Otto品牌的独立公司。收购Beekman的8个品牌后，Otto旗下品牌数量增至21个。每个人，尤其是投资者都在思考一个问题：如今既有和收购品牌在定位、价格分级和地理位置方面有多处重叠，特洛伊会如何管理这么大的品牌组合？

在本次交易讨论中，Otto董事会鼓励特洛伊对公司并购后的策略不做明确表态。他曾在财报会议上称，Otto“可能”并不需要所有品牌，但又很快补充说，公司近期并没有缩减计划。但人们仍在猜测，而且现在收购已经尘埃落定，管理层也该明确自身态度了。

特洛伊嘘嘘地把他的狗“坦克”赶下了床，好检视一下他铺在床上的衣服。“太多了，小坦克。”他大声说道，然后笑了起来。他必须精简出差开会要带的衣服，而就在这场会议上，他要敲定Otto品牌的精简方案。





特洛伊的电话嗡嗡响了，他看到公司CFO米娜·奈尔发来了一封电子邮件。卡洛琳要求受邀参加本次异地会议的全部12位高管，就品牌组合问题给出自己的意见，并写一页的总结信，发到群里——这样做是为避免同种情况下，经常出现的暗中勾连问题，于是特洛伊收到了米娜的邮件。虽然他知道了米娜的大致想法，但还想了解更多细节。

面临品牌组合缩减难题的行业不仅限于酒店业。宝洁和联合利华等大型消费品公司、帝亚吉欧（Diageo）等烈性酒公司和雀巢等食品公司，都曾为同样的问题苦恼不已。

米娜提议保留全部21个品牌。她给出的理由极有说服力，还援引了四季和丽晶酒店合并的案例。她指出，每个Otto品牌都可停留在各自的“泳道”中。改革的代价太大，Otto不必改革就可以实现并购目的。她和团队计划：每年节约2亿美元成本；和在线旅游中介Expedia及Priceline的谈判中获得更大主动权；通过交叉销售品牌提高增收能

力，并利用更大的预订系统提高入住率。因此公司没有必要进行缩减。

但她似乎在辩论中属于少数派。Otto的CMO肯特·布罗克曼和Otto旗下最大、利润最丰厚品牌Piper的品牌经理卡利尔·塞勒姆几小时前发出声明，表示支持重组。

酒店业绩的评估指标一般是RevPAR（每间可销售房收入），其计算公式是：酒店日平均房价乘以出租率，或评估期限内的客房总收入除以客房总数。

特洛伊坐在床上，小狗也跳了上来。“你怎么想，小坦克？”他问道，“我能处理好所有事吗？”

坦克尔摇着尾巴，而与此同时，特洛伊把所有Polo衫、卡其裤和外套装进了行李箱。



让桶大些

特洛伊第二天一早刚通过安检，就看到肯特和卡利尔在星巴克排队。他不知道他们乘坐的是同一班飞机，但颇为惊喜。他们招手叫他过来，然后卡利尔指着他的手机，开玩笑说：“你做作业了吗？我们可没收到你的总结。”

“我觉得我们要讨论的观点已经够多了，”特洛伊回答道，“所以我还是保持中立吧，至少现在如此。”

自从卡利尔五年前开始执掌Piper后，他和肯特走得很近。当卡洛琳提到希望避免公司政治问题时，特洛伊最先想到的就是这两个人。他们一直都视本次收购为扩展Otto既有品牌的手段。

> 在同一品类内拥有多个品牌的公司可能因多品牌战略，面临规模不经济问题。Otto考虑过所有可能存在的隐性成本了吗？

“我猜你已经知道我们的立场了。”肯特说，“米娜希望节约成本。里克和其他Beekman的人想要减少品牌。”他口中的里克是Beekman最大连锁店Evenstar的经理里克·格雷罗。Evenstar和Piper有最多重叠之处，因此是合并的重点对象。里克一方面为自己的品牌辩护，另一方面也表示愿意后退一步——如果合并不可避免，他可以继续为卡利尔和Piper效力。

肯特又补充说：“但米娜把我们和四季做类比，这个不太说得通。丽晶和四季虽然处于同一价格分级，但地理位置完全不同。该并购案的复杂程度没法和我们相提并论，而且后来品牌名称更改为四季。”



有些专家认为，取消亏损、衰退、薄弱、微利的品牌后，投资者会受益，因为公司可以释放资源，用于发展其他品牌，增强这些品牌对客户的吸引力，而这符合多个利益相关方的利益。

卡利尔也加入对话："在我看来，这是个资源问题。现在我们将资源分到21个不同的桶里。如果我们只需投到15个，或10个桶里，会怎样？我们可以把成功品牌运营得更好。"

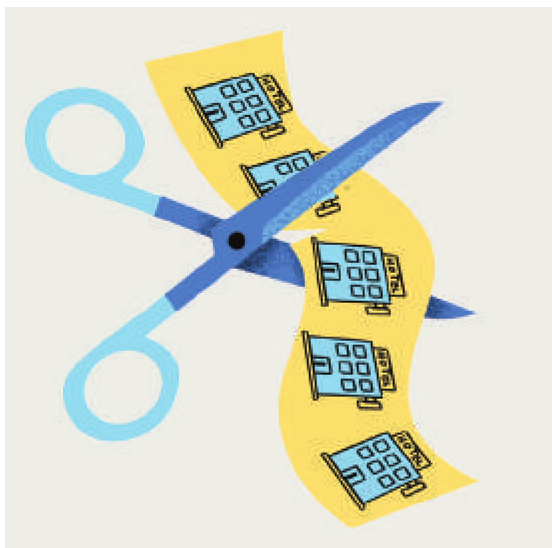
"或者你希望桶更大些吗？"特洛伊笑着问。

"当然希望了。但我发誓这不仅仅和Piper有关，而是和整个Otto都有关系。你去看多数Beekman品牌的经营现状，情况不容乐观。如果我们将这些品牌纳入旗下，自身的品牌组合就会被稀释。是时候给它们做个了断了。"

在酒店业中，品牌的术语是"旗子"。

"然后把这些品牌的物业交给你？"特洛伊问道。他开始有些恼怒。Otto不会为了收集一堆差劲、业绩不佳的品牌而收购Beekman。

"的确如此！或者我们卖掉表现欠佳的Beekman品牌，然后用这些钱养更好的品牌。"



“这倒也可以，”特洛伊试着保持平稳的语气，“但如果新业主和我们竞争，掠走我们的市场份额，怎么办？”

肯特似乎听出了特洛伊的不满，赶快插话道：“我觉得，我俩的提议不是放弃所有Beekman品牌，对吧？”卡利尔点点头。“Beekman有几面好旗。但问题是我们很难管那么多品牌。‘泳道’式管理从财务角度看可能行得通，但客户不一定买单。我们的研究表明，多数人看不出品牌之间的差异——Piper或Evenstar，这对他们来说都一样。”

“好吧。”特洛伊答道，“我们现在先省省力气互相游说。过一会我们和团队一起讨论吧。我要去买杯咖啡，读读《华尔街日报》。”

卡利尔显然还想再聊聊，但他听懂了特洛伊的意思。

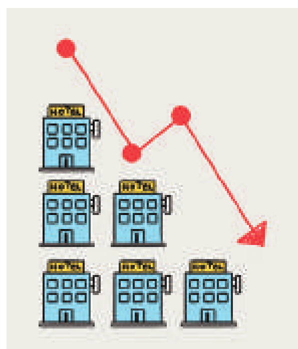
因为酒店一般归一方所有，由另一方经营，因此有关品牌削减的决定相当复杂。投资既有品牌的业主可能会回避改变。

卡梅尔会议

与会者选择的座位反映了他们对品牌组合议题的立场。Beekman的管理者全部坐在桌子同一边。会议决定关系到他们的切身利益——他们还不想丢掉工作，但他们确实也有充足理由反对缩减，因为公司收入流会随之切断。米娜和他们坐一起，就在里克旁。

坐在桌子另一边的是肯特、卡利尔和其他Otto的管理者，其中COO安妮塔·迪宁支持通过精简减少其团队的工作。

卡洛琳开始主持会议。她请与会者陈述主要观点，与此同时她将听到的关键词写到白板上。



“我们不能有一个让客户、酒店业主，甚至自己的员工都倍感困惑的品牌架构，”安妮塔说，“现在我们已经乱成一团。”

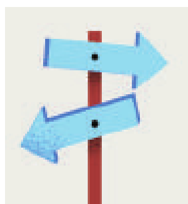
“但我们现在有了规模，这也是我们进行这次交易的初衷。”米娜回应道，“但我很高兴你提到了业主。我们还没有谈到并购对他们的影响。”里克及其同事点点头，卡洛琳鼓励她说得再具体一些。“我们能开新Piper店的地方就那么几个。”米娜说。在有些情况下，Otto给Piper酒店业主某些市场的独家经营权，所以Piper的旗子不能在这些市场中出现。

忠诚计划加剧了复杂程度。你在取消品牌时，很可能会失去忠诚于这些品牌的客户。航空公司兼并后的经验说明，将客

户从一个品牌迁徙到另一个，实非易事。

里克开始表态："的确，我们听很多业主提过这件事。他们对本次并购有些担忧。一旦我们取消Evenstar品牌，他们可能会断绝和我们的联系，投靠希尔顿或其他竞争对手。我们将失去不少物业。"

会议室里安静了一会。所有人都知道，这是特洛伊和董事会的痛处。收购Beekman是为了快速扩张。失去酒店的话，就违背了初衷。Otto必须尽可能保留最多物业。



"我认为业主会抢着留下来。"肯特反驳道，"他们可以节省采购、预订和中介费，定价权会更大，因为我们控制了他们所在市场的大部分客房容量。"

"这是我们吹嘘的好处，但还没实现呢。"米娜说。

"现在还早。"特洛伊说。

"那好吧，我们再说说股价，"她继续说道，"最新调研显示，多数情况下，缩减组合会影响到市值。"

"但投资者对本次收购的反应特别好。"肯特说。的确，自从交易结束后，Otto带动所在板块大涨80%。"他们显然并不担心本次兼并。"

"是的，"卡利尔补充道，"不过，你提到的是消费品研究，和我们的情况完全不同。"

"我认为，这也算不上完全不相关，"卡洛琳加入了战局，"我们应该学习其他行业的经验。话虽如此，你们的立场倒是都有证据支持：

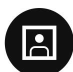
多个案例表明，取消价值高达数百万美元的品牌，终铸成大错；但也有案例说明，经营像我们这样庞大又有多处重叠的品牌组合，必会失败。研究不能左右你们的决定。”

“我想我们都知道这一点。”特洛伊说。

“但研究至少能说明，早做决定，效果更好，”卡洛琳接着说，“投资者正等着看你对本次收购的处理决定，你还有一支干劲十足的队伍”——这句话引来一片笑声，“等着你下行军指令呢。”

所有人都点头，但特洛伊想知道，是否每个人都支持他做出的任何决定。

“那么，”肯特说，“你还保持中立吗，还是准备表明立场了？”



切吉坦·戴夫（**CHEKITAN S. DEV**）是康奈尔大学SC约翰逊商学院酒店管理学院战略营销和品牌管理教授。《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示公司领导者面临的真实困境，并提供专家意见。本文改编自康奈尔商学院案例研究《万豪喜达屋兼并案：品牌组合架构》（Marriott Starwood Merger: Brand Portfolio Architecture）。

Otto应保留全部 21个品牌，还是缩减组合？

专家意见一



诺亚·布罗茨基（**Noah Brodsky**）

是温德姆酒店（Wyndham）首席品牌官。他曾主管温德姆奖赏计划，并曾任喜来登酒店品牌副总裁。

Otto没有必要 缩减品牌组合。实际上，公司可凭借庞大、多元的品牌组合，称霸不同规模城市的市场，可谓百利而无一害。21个品牌联合起来的优势比单一品牌大得多：新纳入的品牌将带来更多价值，甚至比收购Beekman后获得的客房和物业价值还要多。

酒店分销是帮助Otto等膳宿公司胜出的关键策略之一。只有一小部分酒店能进入世界各地的市场，而旗下的物业越多，消费者选择入住你酒店的几率越大。如果Piper已经在某城或某高速出口开设一家酒店，公司可以与当地业主合作，新开一家Evenstar酒店。你为何要眼看着竞争对手在那里开店呢？或者更糟糕的是，你为何疏远既有酒店业主，迫使他们寻求和你的竞争对手合作呢？

同样的道理也适用于消费者在线购物体验。如果Expedia等网站或企业预订系统的用户搜索结果中出现更多Otto品牌，购物者选择其中一个品牌的几率会更大。若你了解消费品公司对杂货店货架空间的利用方式，你也会尽最大可能让人们看到更多你的品牌。

我不认同“泳道”的类比。当然，品牌之间不能毫无界限，但这更像是花样游泳。如果Piper和Evenstar相似，那么你要想办法找到两者之间的差别，创造些许空间，这样你就能拥有两个深受客户喜爱的品牌。

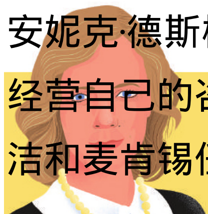
兼并结束后，Otto应该注意划分每个品牌的利基市场。我相信品牌的力量，而且消费者可能同时忠诚于多个品牌。但特洛伊及其团队还必须记住，对很多消费者来说，酒店只是一种商品；如果价格适中，这些人不在乎他们住的是Piper还是Evenstar。

温德姆旗下有20个酒店品牌。公司没有将这些品牌合并，而是思考如何让不同品牌吸引不同类型的消费者。我们还尽可能购买最多物业。当你在95号公路驾车行驶时，我们希望你能在每个出口和每个交叉路口的转角，都看到我们的一家酒店，比如Days Inn、速8、豪生（Howard Johnson）或Microtel。

特洛伊不应过多担心品牌被消费者混淆的问题，而要更多关心如何创建品牌组合的故事和忠诚计划，明确向房客说明，差旅中选择在Otto住宿的好处。消费者会因此多了一个选择Otto，而非其竞争对手的原因，即便Otto酒店可能收费更高，或车程更远一些。

卡利尔、肯特和里克必须停止内部斗争。哪些品牌是赢家，哪些是输家——这个问题并不重要。他们更应认识到，所有品牌共存的意义。现在是时候将矛头对准外部竞争对手。如果他们做到这一点，处境就会好很多。

专家意见二



安妮克·德斯梅特（Annick Desmecht）

经营自己的咨询公司，之前曾在新秀丽、WWRD、宝洁和麦肯锡任职。

我认为，特洛伊及其团队应换一种处理问题的方法。他们的现有组合很可能是过去几十年中多次小型收购后拼凑起来的。与其纠结于选择取消哪个品牌，他们更应拿出一张白纸来，基于当前客户需求，列出新的品牌架构，然后找到满足需求的品牌。

本次并购的规模为重新评估市场和Otto业务的价值，创造了良好机会。公司想要服务哪一类消费者细分市场？这些消费者希望从酒店体验中获得什么？这种研究应显示，用户分层过多的品牌组合有哪些发展阶段，并用不同价位标注（鉴于Otto规模再次扩大，公司应将高中低各级市场都纳入分析范围）；地理位置（有些品牌瞄准全球高端商务差旅人士，有些将目标定为在美国本土出差的销售人员）；以及住宿原因。

接下来，所有21个品牌都必须阐明，为何自己应当存在于这个新架构中。对目标顾客而言，这些品牌对其购买决定是否有正面影响，还是仅仅是门上挂着的名牌？公司应培育有超高正资产的品牌。其他品牌可进行重新定位，而且没有失去顾客的风险。当然有些品牌应当取消。

组合中留下的品牌，获得营销投资的数额肯定不一样。Otto可能对高端品牌的投入最大；即便这些品牌带来的收入不一定最高，但加

大对其投资有助于在消费者心中，建立正面的品牌联想。处理妥当的话，其他品牌也能受益于光环效应。

我加入新秀丽时，公司刚刚被三家私募股权公司收购，组合中的品牌增至七个；我们对其中几个品牌有完全所有权，其他则有经营权。新秀丽在消费者中的认知度数一数二，但人们很难区分新秀丽和我们的另一个品牌美旅（American Tourister）。我们决定将新秀丽打造为全球高端品牌；也就是说，拒绝在产品售价较低的零售店销售新秀丽。美国销售团队认为，这一决定会遭到抵制，确实也有几家店铺提出，如果它们不能销售新秀丽，就会将美旅列入黑名单。但我们的决定是正确的，因为新秀丽全球价位提高，公司价值也水涨船高。

如果不同品牌的管理团队各自为营，就会出现内讧，效果适得其反。比如我加入Waterford Wedgwood（现为WWRD）时，每个品牌都有自己的CEO、CFO、首席供应官，甚至办公区——大楼内不同区域的准入卡也不同！特洛伊要避免这种情况：他或许可以将面向相似客群的品牌，划入同一个领导团队的管辖范围，这样每个人都会开始协作。

最后，Otto须减少新组合中“旗子”的数量，增加其价值。卡洛琳说得对，公司领导者必须快速行动。投资者、酒店业主和员工必须尽早知道，他们对并购后的新公司可以有哪些期待。

品牌炼金术：利用价值要素找准用户

HBR.ORG社区评论

为了增长，团结起来

特洛伊团队的领地意识太强。米娜关注预算，安妮塔在考虑精简运营流程，而卡利尔更多基于主观判断，而非客观分析，表现出扩张的强烈意愿。特洛伊必须提醒他们还有共同的目标——增长。他们更应关注决定本次并购成败与否的关键人——房客、业主和员工，而非在内部争执不休。

约翰逊·诺尔斯

Type 2咨询CEO

缩减组合

酒店业经历了连锁店迅猛发展的时期。在这一背景下，一个品牌旗下设立太多子品牌，并非明智之举：每个品牌的市场份额会被稀释。Otto必须将自身组合缩减25%。

朱力欧·斯蒂克斯

意大利和马略卡岛贝尔蒙德酒店集团销售总监

暂时保留品牌

Otto应保留全部21个品牌，并在更换管理团队后的一段时间内，重新评估品牌表现。现在缩减可能向市场传达的信号是：特洛伊还没有考虑清楚并购后的流程。

萨基卜·沙基勒

别总向
客户道歉

“Sorry” Is Not Enough

> 要想让客户满意，你需要创造性的解决方案，而非同理心。

“出了问题先道歉”——这大概是客户服务的第一准则。很多情况下，员工为显示同理心和关切，会在与客户沟通的整个过程中不断致歉。但一项新研究的结果令人意外：如果员工不将道歉限制在对话的头几秒，道歉就会起反作用，降低客户满意度。研究者认为，员工应表明自己在积极、创造性地解决客户的问题——这一点，而非体贴和同理心，才是提高客户满意度的关键。

在这项新研究中，研究者观察了客服代表与不满顾客的沟通。很多企业会保留与客户沟通的记录，但出于隐私考虑，它们一般不与研究人员分享这些内容。不过，凯斯西储大学的贾迪普·辛格（Jagdip Singh）带领的研究团队通过一档真人秀节目，获得了美国和英国一些机场客服柜台的111份录像，并对其进行分析（节目方说服出现在录像中的乘客放弃主张隐私权）。这些视频记录了航空公司员工如何应对遭遇丢失行李、误机等问题的旅客。“这是我们第一次有机会不通过调查或事后访问，直接了解实际发生的情况。”辛格说。

研究者分析梳理客服员工的措辞，将其表现归纳为“建立关

系”（表达同理心，表示歉意，或尝试与顾客建立人际联系）或“解决问题”（努力找到解决办法）；他们还分析面部表情，观察员工是否通过微笑等方式表达“积极情感”。研究得出两项主要结论：首先，努力表达同理心或积极情绪的员工很难让顾客满意，尤其是如果这种示好持续时间过长；其次，相比实际解决问题（如丢失的行李能否迅速找到），顾客更在意员工提供帮助的方式。“这并不关乎解决方案本身，而是达成解决的方式。”辛格说。

为给这些反常识的发现寻找合理解释，研究者引用了一项领导力理论：领导者表现出的亲切程度，与他人对其能力的评价存在负相关关系。研究者认为，同样的现象可能也存在于服务补救的过程中：如果员工表现得过于亲切，顾客会认为他不够专业。通过分析录像，研究者将客服与顾客的沟通分为三个阶段：认知（员工通过提问，尝试了解顾客的问题）、探寻（员工通过头脑风暴，寻找可能的解决办法）、解决（员工与顾客共同选择最理想的解决方案）。在很多案例中，客服代表在三个阶段中不断道歉，或尝试与顾客闲聊，但这些亲切表现反而让顾客更加郁闷。“‘真是抱歉，我妹妹也有过这种遭遇’，这种话会让顾客觉得员工并没有认真关注他的问题，因此不胜其烦。”辛格说。研究者发现，如果在对话开始7秒后客服员工还在道歉，那么很可能起反作用。

研究者指出，对话开始几秒后，员工应发挥创造力，积极寻找各种解决方案。这个头脑风暴阶段对顾客的评价影响最大——员工表现得越有创造性，顾客越满意。

理念回归实践
“客户需要解决方案，而非道歉”



鲍伯·伊斯顿（Bob Easton）是埃森哲澳大利亚和新西兰业务主席、高级董事总经理，负责战略咨询、业务流程外包等多项工作，这些工作都涉及在压力下与客户打交道。伊斯顿最近接受《哈佛商业评论》英文版的采访，探讨与客户沟通时同理心的局限。以下是采访摘录。

你为什么会对本文介绍的这项研究感兴趣？

我在埃森哲工作20年，在一线为公司最大的客户提供服务。说起“一线服务人员”，人们会想到呼叫中心或航空公司客服柜台的员工，但其实只要你的工作涉及与客户沟通、为他们解决问题，这项研究就和你有关。我是公司高管，但也肯定是

一线服务人员，所以最近在与客户的沟通中尝试使用研究者推荐的方法。

具体是怎么做的？

出问题时要道歉，我们都是这么被训练的，几乎成了一种本能。不过近来，我会避免使用“道歉”和“对不起”这样的词，而会说，“我承认确实出问题了，但您可能希望马上着手寻找解决方案，所以我们现在开始讨论吧”。这种做法确实让我们很不习惯，但却非常有效。客户其实不太在意你怎么道歉，他们更关心你能否迅速拿出高质量的解决方案。

这项研究显示，相比解决方案本身，客户满意度与员工表现出的努力和创造性关系更大。这让你惊讶吗？

我完全能理解。最近我出差了3周，坐了16次飞机。倒数第二次那天，已经很晚了，航空公司弄丢了我的行李，但我觉得他们的客服对此几乎无动于衷。所以虽然最后结果不错，第二天一早就收到了行李，我还是相当恼火。而另外一次，也是丢了行李，当时那位客服员工陪我走了好几个地方去找，确实很用心。虽然最后找回行李比这次晚得多，但由于她很努力地和我一起找，我的心情就没这么糟。

你能按这种方式重新培训员工吗？还是需要不同类型的员工？

大部分人可以重新培训，但除此之外，我们还需要数据和人工智能。再举个例子，假设你遇到了航班延误，而一位服务人员对你说：“我看到您这是第三次在这条航线上遇到延误，前两次您选择开车，所以我帮您租了车；同时帮您订了今晚最后一个航班；另外在您经常住的酒店订了房间，还订了明早的头班飞机。您看哪个方案比较好？”这就是创造性地解决问题，但

必须有智能信息系统的支持。

为更全面地理解对录像的分析结果，研究者又组织了一项实验，参与者共有568人，都在过去两年中搭乘过航班。在实验中，每位参与者听到一段事先准备好的录音，内容是航空公司员工与丢失行李或误机的乘客之间的对话。在所有录音中，最终的解决方案都不理想，例如一位郁闷的乘客被告知，无法在下午的面试开始前拿回行李，因此没法穿正装。但在不同录音中，客服代表的措辞和应对方式存在区别：有些员工尝试向顾客示好，有些则致力于解决问题。听完录音后，实验参与者从乘客的立场对客服打分（1到7分）。结果显示，如果客服能提出多种解决方案（如提供多种行李转运方案），那么即便结果不理想，顾客满意度也是最高的。

依照研究结论，企业或许应更重视客服员工解决问题的方式，而非性格气质。CEB（商业调研与分析公司）近期的一项研究归纳了客服的七种风格类型，并发现“控制型”客服（直言不讳，观点明确，习惯于引导客户确定解决方案）是最成功的（见《哈佛商业评论》2017年2月刊《霸气客服正当红》“Kick-Ass Customer Service”一文）。但辛格的研究显示，相比改进招聘策略，企业如果能培训客服员工创造性地解决问题，将会有更大收获。

本项研究自然引起了酒店、餐厅和差旅服务企业的关注。这些企业后勤管理的工作量都很大，容易出现问题，且服务中出错可能后果严重。辛格说，一些企业已经开始询问，哪些措辞能显示出员工正积极解决顾客的问题。但因为每个情境都是独特的，归纳适用于所有情境的话术是不可能的。的确，即兴发挥正是服务补救的难点之一。因此，与其纠结于完美的话术，员工不如努力提高投入度。“只要投入地尝试解决问题，为顾客想出创造性的解决方案，就能让一切大不一样。”辛格说。



关于本研究 迪特丽娜·马里诺娃（Detelina Marinova）、苏尼尔·辛格（Sunil K. Singh）、贾迪普·辛格（Jagdip Singh）：《一线客服话术研究》（“Frontline Problem-Solving Effectiveness: A Dynamic Analysis of Verbal and Nonverbal Cues”，《营销研究》（Journal of Marketing Research），即将出版）

客服话术对比

在一项实验中，参与者听到一段录音，模拟航空公司客服代表与丢失行李的乘客的对话。在一个版本中，客服专注于解决问题；在另一个版本中，客服注重与乘客“建立关系”。参与者对前者打分较高。

	"解决问题型"客服	"建立关系型"客服
客服代表：	您好！	您好！有什么可以帮您？
乘客：	我坐的今早6点从纽约经由亚特兰大中转的航班，现在托运的行李没过来。	
	我马上查一下。能看一下您的登机牌和行李条吗？	非常对不起，很乐意为您服务。能看一下您的登机牌吗？
	当然。	
	我看到是天气原因导致延误。因为转机时间太短，您的行李没有赶上从亚特兰大过来的航班。	我对给您造成的不便表示歉意。您的行李没有赶上从亚特兰大过来的航班，现在还没有运到。非常抱歉——
	这也太差劲了。我下午1点（本文以下时间全是下午——编者注）要面试，材料全在箱子里。	
	我来想想办法，尽快把您的行李运过来。	实在抱歉给您添麻烦了，我希望能想到好办法。现在这种情况下——
	太没道理了！	
	我理解。让我看看最快的办法是什么……好，我们有几个选择。下一班直飞航班是2:25，可以把您的行李运过来，然后在5:30快递给您。	我知道您的感受，我自己也有过这种遭遇，现在这种情况肯定让您压力很大。您的行李将随2:25到达的航班运到这里，5:30可以快递给您。
	这不行，我1点面试前必须拿到行李。	
	好的。行李运到后，我可以加急快递给您，25美元的费用由我们承担，但最快也要3:30。如果不行的话，还有其他选择。	很抱歉这个方案不行。很遗憾，天气原因导致的延误很难预测，所以我们才建议乘客不要把重要物品放在托运行李中。很抱歉给您造成不便。
	就没有更早的航班吗？	
	有的，更快的一个选择是亚特兰大经由休斯敦中转的航班，这样您的行李能在1:47运到迈阿密，加急快递的话您2:30可以收到。	我对延误表示诚挚的歉意，抱歉没能更好地帮到您。今天2:25之前没有从亚特兰大到迈阿密的直飞航班。
	这也没用，我的面试是1点。不过好像也没什么选择了，就2:25那班直飞吧。	
	太好了。麻烦您填一下表，注明收件地址。	太好了。麻烦您填一下表，注明收件地址。
	填好了。	
	您的行李会随2:25的航班运达，发出快递前我们会给您打电话。祝您今天一切顺利。	您的行李会随2:25的航班运达，发出快递前我们会给您打电话。祝您今天一切顺利。

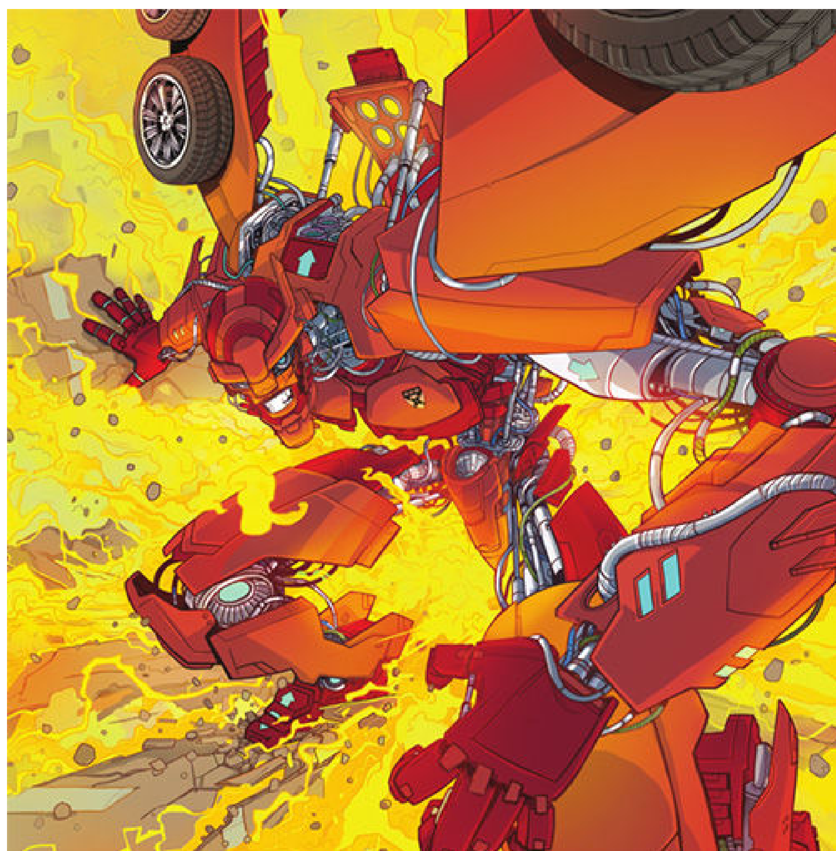
资料来源 迪特丽娜·马里诺娃、苏尼尔·辛格、贾迪普·辛格

品牌炼金术：利用价值要素找准用户

发现产品中的平台

FINDING THE PLATFORM IN YOUR PRODUCT

安德烈·哈丘（ANDREI HAGIU ）
伊丽莎白·阿特曼（ELIZABETH J. ALTMAN）｜文
刘铮筝｜译 刘筱薇｜校 钮键军｜编辑



本文提供4种将普通产品或服务转变为平台的方式，并阐释了各自的优势和陷阱，以及所需的组织变革。

当今世界上10大最具价值公司中的5家——苹果、Alphabet（谷歌重组后的伞型公司——译者注）、亚马逊、Facebook和微软，均是从促进参与者互动或交易的多面平台（MSPs）中产生其大部分价值。很多MSP比同行业中只提供产品或服务的公司更有价值。例如，现在爱彼迎（Airbnb）的价值已超过了世界上最大的连锁酒店万豪集团。

然而，没有平台基因的公司很少意识到，它们能够把（至少将一部分）产品和服务转化为MSP。即使它们意识到了这点，也会在黑暗中苦苦摸索，寻求达成转变的战略。我们在本文中提供达成该目标的框架，一共有4种方式让产品和服务转化成平台；我们还分析了每种方式的优劣。对于实体或网络公司，这一套框架都适用。

首先，为什么要将产品和服务转化为MSP呢？一位Intuit高管告诉我们，原因可归结为“恐惧和贪婪”。贪婪是指对于能加速企业成长和增加价值的新收入来源的渴望；恐惧则与现有和潜在竞争对手窃取自己产品或服务的市场份额相关。向平台转型或可加强公司的竞争优势，并通过网络效应以及更高的转化成本提高准入门槛。我们并非建议所有公司都应该效仿爱彼迎、阿里巴巴、Facebook或优步。但将平台元素融入自己的业务，能让很多公司获益。

我们的目标是，帮助管理者分辨他们的产品或服务应该如何转变为MSP，以及存在哪些机遇与挑战。由此，他们可以决定是否要向平台转型。我们的框架基于对10余家公司从产品到MSP转型的研究和咨询工作（本文中也提到了其中一些公司）。管理者可以利用本文作为企业战略参考依据，让每个人都可以根据现有公司产品，明确MSP战

略。他们须自问的是：（1）把我们的部分或全部产品和服务变成MPS是否能带来好处？（2）这样做是否有风险？（3）达成这样转变需要哪些关键资源、关系（包括如何与顾客互动）和组织变革？

普通产品和服务不属于MSP的原因是，它们无法服务多个群体或促成顾客/群体间的互动。在本文中我们介绍常规产品和服务弥补这些缺憾，并成为平台的4种办法。

核心观点

问题

很多出售产品或服务的公司要么意识不到它们能转变为平台公司，要么很难做到这点。

机遇

成为多面平台(MSP)，促成各方之间的互动，能让公司获得新的收入来源，同时避免竞争对手攫取自己产品或服务的市场份额。

解法

本文提供4种场景下寻常产品或服务成为MSP的办法。作者还阐释了每种情景的优势和陷阱，以及所需的组织变革。

1.向第三方打开大门

在本情景下，你的产品或服务具有规模较大的顾客基础，让其他产品的第三方卖家很感兴趣。通过让第三方与你的顾客联系，你可以成为MSP。所谓“联系”，指广告宣传或推销，或两者兼有。第三方产

品可能与你的产品/服务没有任何联系，也可能是与你的产品/服务相结合的应用或模块。

请看下面3个例子：

Intuit 是财务管理、财会和税务软件产品领域的顶级卖家，主要市场是美国个人和小企业用户。过去6年多，Intuit迈出大步，将服务小企业的旗舰财会产品QuickBooks转变为MSP。该公司开放了应用编程界面，引入了开发者项目和应用商店，允许第三方开发者设计产品并卖给QuickBook的客户群。这些产品能够利用QuickBook所提供的小企业财务数据。从2013年起，QuickBooks还开通了QuickBooks Financing服务，允许顾客能直接申请若干家第三方金融机构的贷款。

健身俱乐部 正将越来越多的健身空间出租给个性化工作室，让它们能服务自己的会员。此举让俱乐部都能提供各种不同的课程，有助于留住老会员并吸引新会员。例如，位于亚特兰大的Forum Athletic Club最近就与全国动感单车连锁工作室Cyc Fitness达成协议，后者在前者的2.2万平方英尺健身空间内运营独立单车工作室。

日本连锁便利店 LAWSON CHAIN从20世纪90年代起将门店转变为MSP，促成顾客和第三方服务供应商间的交易。如今其顾客可以在当地便利店缴水电费、保险费，通过邮寄服务收发包裹，以及线下取货。

如今Lawson的顾客可以缴水电费、保险费，通过邮寄服务收发包裹，以及在当地便利店线下取货。

在该情景下，想让你的产品或服务成为真正的MSP，至少要保证，你的顾客和第三方之间的某些联系必须通过你的产品才能实现。尽管Intuit完全可以直接把QuickBooks的匿名化数据打包卖给第三方开发者或金融机构，这种做法也能为Intuit带来有盈利潜力的新产

品，但不会将QuickBooks变成无法产生网络效应的MSP。

为了实现这种转变，你的产品或服务必须已经拥有成熟的品牌和众多客户，但仅凭这些还无法激起第三方的兴趣，还必须满足以下条件之一：

它既要满足很多顾客的基本需求，同时也要有未被满足的大量差异化顾客空白。你可以鼓励且允许第三方用产品和服务来填补这些和自己互补的空白。很多Intuit应用商店里的第三方应用都针对QuickBooks自身无法满足的利基市场和顾客需求。

它要能产生频繁的顾客互动。这能使公司成为他人“一站式购物”的理想对象。Lawson顾客能获得的第三方服务大多与其自身产品和服务无关，但顾客能在同一地点便利地获取所需的一切。

重要的是，你要意识到与这种MSP相关的若干陷阱。陷阱之一是，你原先的顾客可能会反感第三方的广告宣传，特别是他们已在为你的广告埋单的情况下。Intuit开始探索QuickBooks提供的服务时，就遭遇到这一挑战。最后Intuit在选择第三方时格外小心，只接纳与QuickBooks顾客需求一致的产品和服务，并通过对第三方产品测试征得顾客明确同意。此外，Intuit还将QuickBooks的品牌重新定义为“为小企业服务的运营系统”，让顾客清楚改变认知，并将潜在副作用最小化。

另一个可能的陷阱是，因为你已经与顾客存在了供需关系，他们可能会让你对第三方提供产品/服务的质量负责。一旦你允许第三方与自己的顾客接触，就等于你旗帜鲜明地为其站台。例如，选择第三方工作室单车课的顾客如果体验不好，可能会向俱乐部房东投诉。因此，与天生的MSP企业相比，你必须更精心挑选和维护第三方产品和服务。

最后，某些第三方产品和服务可能会危及到你自身的产品，出于本能，你可能选择那些和你互补或与你无关的内容。但这种办法也可能造成误解。有时补选一些和你产品多少有些竞争关系，且获得你顾

客部分最终价值的第三方可能也不无道理。Forum Athletic Club就让Cyc Fitness 课程取代了自己原有的单车课。结果证明，Cyc的课程更受会员欢迎，让Forum能把自己的资源聚焦于其他服务上，同时把Cyc从对手变为友军。

这其中的潜在逻辑是，如果被第三方取代无法避免，将之请到平台上可能会在整体上扩大对顾客的吸引力，带来更多出售你自己服务的机会和需求。这也能鼓励你重新评估并专注自己产品/服务的核心竞争优势，尽管有时这意味着必须在某些领域对第三方让步。

2. 连接顾客

在本情景下，你的产品或服务出售给两个截然不同的顾客群，它们在你产品/服务之外有所互动，或产生交易。通过调整或扩展现有产品/服务，你可以成为MSP，让客群中的部分交易或互动元素融入产品或服务中。

Quickbooks 的客户既有小企业也有专业会计人员。Intuit现在正为其添加一项新功能，帮助小企业在附近寻找并联系具有所需相关经验的会计，还让已经“配对”的企业和会计通过Quickbooks交换文件。

Garmin 和其他健身可穿戴设备的使用者既有消费者也有私人教练。很多提供此类产品的公司也掌管在线系统，用于存储健身训练和健康信息的Garmin Connect就是一例。Garmin能让用户与私教分享他们的数据，以此增进两个人群间的互动。为进一步从该战略中获取价值，Garmin可以向教练收取“Pro”订阅费——该软件工具让教练能够获得客户的数据，预先安排活动和进程。

该情景强调的是：同类产品或服务的不同顾客细分，能够成为MSP的客户群。例如，尽管一家美发沙龙没有为其男女顾客群提供互动机会，但他们都是异性交友服务的潜在客群。一家创新美发店如果为男女客群细分提供红娘服务，就可以把这两个客群转化为一个客

群。

这种战略有两个陷阱。第一，你可能冒险将资源浪费在为顾客或公司创造不出什么附加值的功能上。更糟的是，如果顾客认为MSP的功能与你的基础产品/服务不匹配，可能还会起到反作用。沙龙的有些顾客可能不喜欢交友服务，因为有可能会碰上没有成功的约会对象。还有的人会担忧，提供交友服务说明，沙龙没有把重点放在提供最高品质的美发主业上。

Intuit在Quickbooks中添加了配对功能，帮助小企业在附近寻找并联系具有所需相关经验的会计。

暴雪娱乐 为视频游戏暗黑破坏神打造的交易平台Auction House可谓命途多舛，为我们提供了警示。该公司注意到这款游戏的玩家经常在eBay和其他平台上交易游戏中的虚拟物品，于是2012年打造了Auction House，希望玩家们能更便捷地进行交易。该平台让玩家能用游戏数字货币“金子”和美元进行虚拟物品交易，暴雪从中收取交易费用。但很快该功能的缺点就暴露了：很多玩家发现，在Auction House买东西比花很多小时在游戏里打怪和抢劫更容易晋级。而另一些玩家致力于囤积游戏物品，唯一的目的就是在Auction House中出售它们。意识到该功能有损游戏本身价值，暴雪在2014年关闭了Auction House。

当务之急是，你要进行市场调研或实验，来获得以下问题的答案：我们产品/服务的客户细分中，是否有相当多的人能从互相交流或交易中获益？如果答案是肯定的，那么请追问：我们的产品/服务能否大幅度促进这些交易？我们的顾客对增加MSP功能反应如何？该功能将对原有产品/服务产生如何影响？

和第一种情景面临问题类似，第二个陷阱是：尽管你的产品现在

可以促进两个客群间的联系或交易，如果一方对另一方不满，你可能会被追究部分责任。这意味着你需要设立治理机制，尽可能让不满意交易出现的几率降到最低。Intuit的配对服务必须要谨慎挑选他们推荐给QuickBooks企业客户的会计。

3. 连接能连接顾客的产品

在第三种情景中，你将两类产品或服务分别出售给不同客群，而且这两个客群在你公司之外有所互动。你通过调整或扩展你的产品/服务，可以转型为MSP，让（至少部分）互动可以通过（至少一个）你的产品/服务达成。

反人类牌（**Cards Against Humanity**）是一款颇受欢迎的桌游。玩家要以幽默（甚至往往不雅）的词句回答在牌面上提出的问题。该游戏的创作者还在继续销售该纸牌以及衍生牌，但是他们也创造了一个单独的网站Blackbox，为那些希望出售产品的独立艺术家（包括其他卡牌游戏的第三方开发者）提供后端执行服务（信用卡处理、客服、运输）。目前这些服务相互独立，但是该公司能够将其连接起来打造MSP。例如，公司可以允许Blackbox客户向反人类牌的用户宣传推广衍生牌。另外一种更复杂的做法是，允许Blackbox的客户在反人类牌用户中对新衍生牌的创意进行测试，获得反馈。

Equifax、Experian和TransUnion这样的信用机构为消费者和金融机构提供了全套服务，例如获得信用分数、防身份失窃保护等；以及消费者和公司的信用报告。这些服务套餐基于同样的数据，但这两类顾客在该服务之外有互动（比如消费者申请房贷）。信用机构不直接促成这些交易。

信用机构可以创造网上MSP，让消费者获得信用分数，然后收到金融机构的合适产品信息。Credit Karma和Lendio之类的创业公司就采取了此类商业模式。这些MSP可以进一步帮助消费者建立并管理数

字履历，让他们能想参与的机构直接申请金融产品。与之类似的是，Intuit允许QuickBooks消费者通过QuickBooks Financing申请金融产品。

尼尔森 为媒体公司提供“监督”产品（消费者观看习惯的数据）；为消费品制造商提供“购买”产品（消费者购买习惯数据）。你可以很容易想到，尼尔森让消费品公司更有能力与相关媒体公司连接，产生广告合作。

延伸阅读

更多关于多面平台的文章，详见HBR.org

《平台时代战略新规则》

马歇尔·范阿尔斯丁、杰弗里·帕克、桑杰特·保罗·乔达利，2016年4月刊

《规避网络市场陷阱》

安德烈·哈丘、西蒙·罗斯曼，2016年4月刊

《四步完成从产品到平台的飞跃》

朱峰、内森·富尔，2016年4月刊

《去监管化来势汹汹，在位企业何去何从》

本杰明·埃德尔曼、达明·热拉丁，2016年4月刊

《若平台发起进攻》

2015年10月刊

《如何创建你的数字平台》

本杰明·埃德曼，2015年4月

《你真的想成为**eBay**吗》

安德烈·哈丘、朱力安·怀特 2013年3月刊

《你的谷歌战略是什么》

安德烈·哈丘、戴维·约菲，2009年4月刊

《双面市场战略》

托马斯·埃森曼，乔弗里·帕克和马歇尔·阿斯泰恩，2006年10月

这一场景凸显出多产品公司应如何成为MSP，并让自己从网络效应中获益的方法。例如，通过增加信用和防盗窃类产品的销量，信用机构能改善它们为金融机构（利用消费者数据）提供的产品/服务，从而跨越产品界限达成更大的规模经济效应。虽然单独看并没有什么好处，但信用机构通过连接两种产品，促成消费者和金融机构交易，从而创造和获取更多价值。这样做能创造MSP，并产生网络效应：如果有更多消费者使用信用和防盗窃产品，就能提高这些产品对金融机构的价值，然后它们就能和更多消费者更有效互动，形成良性循环。

第三种战略的风险也有两种。第一，与情景二类似，你可能会浪费资源在为顾客或公司创造极少价值的功能上。第二、促进不同产品间顾客的互动可能会让设计需求限制这些产品本身的增长潜力。还有至关重要的是，要设计市场调研和测试，找到下列问题的答案：产品/服务的客户细分中，是否有相当多的人能从互相交流或交易中获益？如果答案是肯定的，那么请追问：我们的产品/服务能否大幅度促进这些交易？我们的两类产品顾客对增加MSP功能反应如何？该功能将对原有顾客与产品/服务的互动产生如何影响？

4.成为多面平台供应商

在情景四下，你通过为“顾客的顾客”创造产品/服务，提高他们从你顾客那里购买产品/服务的价值，从而转型为MSP。尽管在逻辑上这种战略可行，但是我们尚未发现任何成功实施的案例。

须强调的是，这种战略已经超出了传统的“要素品牌”战略范畴，也属于“顾客的顾客”路线。在“顾客的顾客”眼中，有些关键要素供应商的确创造了品牌，（例如英特尔的“Intel Inside”）让它们能从顾客身上获得更多价值。但因为这些要素供应商并不直接为顾客的顾客提供产品/服务，它们并非MSP。这一情景的主要陷阱是你的顾客可能会因你图谋他们顾客的动机而反感。然而我们认为，在一定情况下，这种战略是可行的。关键在于你要说服顾客，你为他们顾客提供的产品和服务真的与他们自己的产品/服务互补，而非冲突。

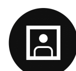
Shopify是一家网上电子商务和零售商的领先工具供应商。目前该公司与其顾客的用户没有直接联系，但它可以尝试提供客户官网的用户共同登陆或忠诚项目。这种战略成败的关键在于，Shopify是否能说服零售商客户，它们的产品/服务能够增值，而非试图抢夺它们的客户关系。

是否以及如何转型为MSP，取决于你现在的顾客是谁，你目前如何与他们互动，以及他们之间如何互动。最根本的挑战在于，转型是从百分百控制提供给顾客什么，变为你仅仅能影响（通过第三方或顾客彼此互动）为顾客创造的价值。

最后要考虑的是组织和领导力方面的挑战。如果公司在创造和提供产品方面有扎实的口碑，那么转变为以MSP为重的战略可能对于产品认同感高的员工来说，比较困难。出售成功产品或服务的公司往往研发很强，有很多工程师背景出身的领导者，对它们而言，转变到MSP战略取决于老练的第三方关系管理技巧——可能需要业务开发和营销人员担任领导角色，由此可能引发内部矛盾。此外，随着公司战略重点从产品或服务转向MSP，董事会、CEO和高管团队可能会面临

以下困难：处理多种混合战略；适应和追踪新绩效标准；在之前分开的产品和服务之间，保证一定程度的技术或顾客体验连贯性。

尽管如此，如果你决定，创造平台能提供巨大增长机会、增加利润并制止潜在竞争对手，那么就值得努力进行转变。



安德烈·哈丘 是MIT斯隆商学院技术创新、创业和战略管理访问副教授。他的推特是：@theplatformguy。伊丽莎白·阿特曼是马萨诸塞大学卢维尔分校曼宁商学院战略管理助理教授，以及哈佛商学院访问学者。她曾任摩托罗拉战略与商务拓展副总裁。她的推特是：@lizaltman。

品牌炼金术：利用价值要素找准用户

别让大数据葬送你的品牌

Don’t Let Big Data Bury Your Brand

彼得·霍斯特（Peter Horst）

罗伯特·杜波夫（Robert Duboff）| 文

刘筱薇 | 译　牛文静 | 校　钮键军 | 编辑



艺术家：洪浩

艺术作品：我的东西No.7

年代：2004年

追求短期销售业绩还是品牌资产增值，是CMO面临的经典难题。大数据的兴起使得天平倒向了前者，但这极不利于品牌资产增值。本文通过第一资本、赛百味等多家公司的案例，给出了平衡二者关系的中庸之道。

核心观点

典型矛盾

营销人员往往要在品牌建设和短期促销之间谨慎保持平衡。第一资本的经验是，太过依赖于后者，你会创建一个没有多大代表性的品牌。

大数据加剧矛盾

因为大数据和分析法的出现，再加上这两种手段有助于精准促销，今天比以往都更难达到这一平衡。忽略品牌投资、追求确定销量的诱惑几乎无法抵挡。

建议

为保护品牌，你要让每一条信息都一石二鸟。利用数据中得到的洞见，从长远出发，为品牌投资做辩护。别以牺牲品牌为代价追求销量。努力确保你的品牌专家和数据分析员能有效合作。

当某餐饮连锁店CMO在第二季度后期到公司上班时，CEO突然造访，要与之讨论产品销量问题。和其他很多行业都一样，“CMO”的意思就是CEO的首席收入官。“只剩一个月了。”CEO说，“我需要提升业绩，弥补天气问题造成的损失。IT部门的数据分析员告诉我，我们的汉堡和应用程序得到的回应最多。所以现在该发些优惠券吗？”

这位CMO原本的计划是，在接下来的几个月中，公司不能因第一季度业绩不佳而被迫加大折扣力度，同时要通过广告宣传食品质量和品牌传统，提高品牌资产。但老板提出要求了，你能做什么？

这一极度现实的情景诠释了CMO面临的典型矛盾，以及设立这一

最高席位的主要原因：在短期收入目标和长期品牌建设之间取得平衡。如今，先进的市场营销分析法和大数据让这一工作更为艰难。如果说之前因为收益不确定而且太遥远，很难确保品牌投资安全，现在则加倍困难，因为短期销售可以被严密规划。分析法似乎能让你全面了解到顾客会对什么促销产品或服务感兴趣。大数据能够追溯到某个特定顾客的大量信息，比如他的购买模式和交易历史。考虑到营销支出以及公司可以从不同方向谨慎投资营销，促销的诱惑就很难抗拒了。

我们切身体会过分析法的力量，因为我们中的一员多年来在第一资本领导营销团队的工作，另一人长期为这家公司和其他企业做咨询。第一资本在1988年成立的时候是一家信用卡公司，全资投入当时方兴未艾的数据分析法。公司创始人认识到信用卡行业会因计算机分析和科学测试发生巨大改变，他起草了一份基于信息的战略，该战略在公司进入市场后将给公司带来竞争优势并最终构建了整个公司文化。第一资本通过选择定位极窄的市场，细致考察其行为经济学，以极低的金融风险和极诱人的利率吸引到远多于其他公司的信用卡客户。当时信用卡和服务并未有电子形式，但直邮广告提供了足够多的、可供分析的闭环反馈，而第一资本可以通过研究反馈比竞争对手更快地创新。

在这样的背景下，第一资本最近采取的营销路线就显得非同寻常。第一资本CEO理查·费尔班克（Rich Fairbank）决定投入更多资金建设品牌，要知道该公司连续10年利用不断拓展的数字数据资源进行促销，发展迅速，最终跻身财富200强。

上述做法与多数公司背道而驰。世界各地的组织受到第一资本等公司成功故事的启发，认为自己过度投资了回报不确定的品牌建设活动，开始更加依赖分析法做促销。但费尔班克看到，如果公司不因客户服务获得声誉，却仅依赖Visa和万事达（MasterCard）卡的品牌吸引力，前景堪忧。为了解第一资产给消费者的印象，他委托他人做了

一个品牌资产研究，发现这个品牌只拥有一个显著特质："他们寄给我很多信件。"

在过去几年间，我们通过修正第一资本的路线，同时向我们所推崇的营销人士学习重要经验，更进一步了解到如何保持必要平衡。在这里，我们提供一些实践案例，这就像我们所知的最睿智CMO撰写的剧本。他们的公司针对特定客户开展短期促销活动的同时，还懂得依托自身强势品牌。

营销新闻

很多营销学学生都熟悉某新闻杂志周刊因促销失去品牌内核的经典案例。《时代周刊》在1988年最巅峰时期的发行量达到460万份。自那以后，虽然在美国发行量增长了31%，但如今这一数字已经低于330万，缩水30%。最终，《时代周刊》在2014年被从时代华纳（Time Warner）中剥离出来，而该公司正是因曾经兴盛的杂志而崛起。然而《时代周刊》已不能再带来收入。

杂志最先面临的挑战来自有线新闻频道，这些频道缩短了新闻周期，让纸质版周刊杂志很难覆盖足够多的时事新闻。《时代周刊》的营销人员用一条电视广告作为回击。"嗨，我是朱迪，《时代周刊》接线员之一。记住，如果您现在打电话，将得到近半价的《时代周刊》。另免费赠送《时代周刊》独家AM/FM随身听。此活动很快结束，所以请现在就打电话。我们的接线员静候您的电话。"结果适得其反。

《时代周刊》急切想拉回正在流失的订阅者，于是打出与同时段开展的形象宣传毫无关联的露骨促销广告，背离了强调《时代周刊》新闻工作传统和质量、彰显品牌个性的路线。这一广告成为杂志无意间设计的一个实验，而结果很快显现出来。促销广告负面效果太强大，使得《时代周刊》被迫停止了所有的品牌宣传活动。这一案例可

悲之处在于《时代周刊》的编辑当时还在为迎接“加速时代”（speed-up era）努力改良杂志。他们知道，在这个突然沉迷于新闻的世界里，本品牌在新闻界数一数二。但那些只看重发行量的同事没有传达这一信息，却加倍下注在“现在就打电话”的促销手段上，结果只展现出他们对本品牌缺乏信心。

《时代周刊》的事例并不是教会我们要保持平衡这一真理的惟一案例。米狮龙（Michelob）啤酒也犯了相同的错误。米狮龙多年来都是优质酿造、“让周末有意义”（weekends were made for，米狮龙广告语）的啤酒品牌，直到价格促销策略使其格调一降再降。要想持续取得可观利润，让公司能够在较远的未来兑现自己的品牌诺言，品牌建设就很有必要。但由于品牌资产和促销之间存在本质矛盾，任何刺激短期收入增长的压力都会威胁到品牌建设投资。

考虑到这一矛盾，你应了解品牌投资所面临的压力已经有多大。大数据和分析法能持续驱动促销。《纽约时报》刊登的一篇惊人报道指出，零售商使用这两种手段可以得到顾客购买孕期产品的历史数据，之后抓住恰当时机推销新生儿产品。人身保险业的最新做法是公司不再组成大集团，共同分担风险，而是根据已知客户个人喜好为产品定价。这两种手段让卖家洞察到我们消费者的购买欲望，于是我们每天都受到以各种形式促销的产品诱惑。

让每一条信息一石二鸟

赛百味（Subway）加盟商遍布大约100个国家，经营4万余家门店，而公司CMO托尼·佩斯（Tony Pace）在他的任期内成功地找到平衡：赛百味的声誉象征一系列品牌承诺，同时能带动销量——公司每周为4000万顾客提供服务。佩斯告诉了我们个中秘密：与其尝试平衡产品组合促销和品牌形象建设，公司争取在每个元素上都达到平衡。举例来说，“我们的‘5美元12英寸’促销广告还会请几个‘著名粉丝’参

与拍摄，比如体育明星罗伯特·格里芬三世(Robert Griffin III)和迈克尔·菲尔普斯（Michael Phelps），”他说，“他们的出演也是为了品牌，而非仅仅为了销量。”实际上，这项从2008年开始的4周提升销量策略转化成40亿美元的战略性品牌资产，还辅之以专门设计的标志、代表“5美元”和”12英寸“的手势以及琅琅上口的广告词。

赛百味这类企业很容易受到分析法驱动，把促销当作主要营销手段。它有一项有效的常客忠诚计划，还有许多持会员卡的顾客订阅电子促销信息，因此赛百味能够追踪并影响顾客行为。虽然这一点令人艳羡，但佩斯指出，如果公司计划利用分析法促销，在短期将销售额最大化，它们将一直推送给顾客最常订购的产品，而其他产品就不太可能立即诱发顾客购买行为。赛百味知道，这从长远来看会带来破坏性的结果，因为只有让客户的“清单”（多次订购的三明治类型）变长，顾客对赛百味的忠诚度才会升高。

佩斯还表示，如果媒介购买和广告投放过于自动化，将给公司带来更不利的长期后果。“程序化营销”（Programmatic marketing）会使营销活动与品牌战略脱轨并毁灭整个品牌，”他告诉我们，“我不会放弃定制信息。”

若营销团队专注实现正确的长期目标，大数据就能帮到他们。比如赛百味最新发现其店中售卖的20种不同三明治之间存在销量联系，这意味着它能看到扩大顾客食品清单的机会。佩斯认为，本公司营销人员可利用的庞大信息量的确提高了预测的准确性。

从数据中获取品牌推广洞见

我们在寻找有效平衡品牌推广与提升销量的公司时，很难忽视马克·艾迪科斯（Mark Addicks）的成就，不论在通用磨坊（General Mills），还是仅就个人而言。他在2015年退休时已经为公司服务了26年，这让他成为《广告时代》（*Advertising Age*）报道的“食品行业

内任期最久的CMO之一”。

如今艾迪科斯将通用磨坊使用大数据的方式形容为：在追求短期销量和长期品牌建设之间取得均衡。但最初并非如此。他说：“开始我们只运用大数据带动销量：在每周恰当的一天打出广告，提高促销时间的准确性。我们还知道为谁提供何种产品，在国内哪一地区主攻哪类市场。”的确，艾迪科斯比其他很多CMO都更愿意在促销时“让数据告诉我们消费者的逻辑”。他给出一个利用网络数据发掘新模式的例子：很多顾客看着某类酸奶产品却询问一些鸡肉食谱。“这听上去也许有些奇怪，但我们现在开始遵从这种逻辑，不会提出质疑。”艾迪科斯说。

随着时间的推进，此类与营销人员假设相悖的模式带来的洞见，帮助通用磨坊加深品牌关系，同时生成更相关且有意义的内容。利用数据得到的消费者行为和细分市场精准信息，可以显示出某部分客户的共同关切和未满足需求。这些客户可能是育有年幼孩子的家长或正在被医生监督胆固醇水平的病人。“人们很难想清楚这一点，”艾迪科斯说，“当你利用数据得到洞见时，人们担心品牌关注度会降低”。“但如果营销人员的信息能够加强消费者对品牌认知以及他们需要解决具体问题之间的联系，这条信息“不仅能带动销量，还能扩大品牌定位”。

对艾迪科斯来说，这也许是分析法自然而然的发展方向。在大数据开始大受追捧时，他强烈建议加强公司利用大数据的能力。这一理念有些超前，当他的团队第一次尝试游说其他最高管理层成员时，他们过于强调可预测销售收益，所以“很难获得投资，”他说。公司“太想专注建设品牌及服务客户，因此强调数据重要性似乎与这一目标不一致”。现在事实表明，数据在品牌建设中同样有用，其投资争议性也减轻了。

用数据支持品牌建设

马克·艾迪科斯所在公司理解并热衷品牌建设，所以他必须说明数据在其中的重要作用。如之前所讲，品牌建设者更多的时候对数据有抵触情绪，因为公司中其他人想看到更多强调销量的方案。这就是为何我们对一家用数据支持品牌建设的公司产生兴趣。

凯撒娱乐（Caesars Entertainment）早前因利用数据决策而声名鹊起。在加里·拉夫曼（Gary Loveman）的领导下，其文化既以销量为导向，但也很注重分析，整体倾向于可量化和可交易的元素。所以当塔里克·肖卡特（Tariq Shaukat）出任CMO时，他准备强化数据使用力度以及分析法精细度，但也决定使两者服务于品牌建设。“现在电视广告定位能精确到ZIP＋4（美国邮政编号即ZIP，原始编号包括5个号码，随后增加4个号码，使邮件可以更精确地传送到目的地——译者注）的地区，我们正采取直销方式打广告，”他解释说。这意味着公司能严密测试并对比重品牌和重促销宣传方式的不同效果。一旦顾客被任一种方式吸引走进店铺，赌场内的交易就会显示出“他们的行为模式”。

肖卡特说，考虑到凯撒的业务本质，真正的品牌建设立足于细节，因为客户体验是凯撒的“全部服务”。肖卡特团队使用的大数据不仅包含客户的交易记录，还有每年收到的50多万份反馈调查。这些数据为解答体验细节如何影响品牌印象，以及投资何处影响最大两问题，提供极具策略性的洞见。凯撒还能得知，客户对品牌的印象与他们对公司的终身价值有何种关联，并据此预测某项提升品牌评级的投资如何转化成持续性增长的收入。换言之，肖卡特说：“如果我们的品牌评级能从B升至A，将对业绩产生无穷大的影响。”

还有一点令人欣慰：提高问题的精准度，扩大对象数据库，能得出截然不同的营销决策。如今凯撒的电视广告基本上都以品牌推广为导向，目标是提高消费者预期和调动情感诉求。广告最后5秒钟的优惠产品介绍能达到托尼·佩斯所说的一石二鸟的效果。尽管公司因债务负担陷入困境，但品牌和核心业务依然表现强劲。

富达集团实现营销平衡之路

某广告将品牌推广的意义和大数据定位有效融合，而广告主要拍摄了一条绿色导航线路，这一创意出自富达投资集团（Fidelity）的企业传播服务执行副总裁吉姆·斯派洛斯（Jim Speros）。广告正值近期经济衰退最严重的时间推出，富达面对的是一个多数储户和投资人质疑自己敏锐度的环境。富达希望他们知道，公司既是他们的顾问，也是共同基金提供商。尽管每个客户的财务状况和目标都不同，但富达能够帮助他们步入正轨并维持正确方向。如斯派洛斯所讲，他在搬到波士顿后，不得不时常参考他车中的GPS系统，他想："为什么富达不能当这样的向导呢？"于是他想出了这一隐喻。 营销项目和广告设计不是为了改善品牌形象（通过传达品牌核心、联想、声誉等等），就是为了提升销量（通过提供产品具体信息，还经常附有行动召唤或即时购买的优惠）。绿线一直延伸，不断缩小差距，象征着企业强有力的建设者。吉姆·斯派洛斯在2009年获得了金融传播协会颁发的"年度最佳金融营销人员"大奖；绿线广告在2011年赢得戛纳媒体金狮奖，而且到2015年还在大力宣传其理念和富达产品。

不能就别做。

我们之前提到马克·艾迪科斯想要遵从数据分析的"逻辑"，认同一些出人意料的联系并接受与直觉相悖的营销建议。在风险极低的食品杂货零售业可以实验某个促销新想法。但在第一资本，介入顾客的财务世界意味着，如果计算机做出的决定有悖于公司价值或品牌，效果

可能适得其反。

有些CMO使用的标准是“我可以在遵从数据指挥前，能用直觉解释这一决定吗”？若CMO所在公司和第一资本一样，处在受监管的行业中，他们还须问：“我可以把这一决定解释给监管机构、社区领袖和其他利益相关人吗？”选择遵从数据也许能帮营销项目取得极高投资回报率，但会在不知不觉中让公司面临多项指控，包括不恰当定位、不公平排斥或用歧视性的数据驱动型关联。在由人驱动、先提出假设的模式中，这一风险能通过培训、警戒和监管被降至最低。在数据驱动的自动化世界里，由于没有适当的审查机制，意想不到的失误风险会大幅上升。

这就是为何肖卡特虽然扎根在凯撒热衷分析法的文化中，却仍然坚持，公司决策须由运用自己直觉和判断的营销人员监管。出人意料的关联很好地挑战了营销人员的先入之见或传统观点，但最后营销人员必须能理性地接受这些逻辑。“如果数据告诉我们做一些直觉上不成立的事，我们就不会做这件事。”肖卡特说，“而且如果我不能向客户解释我们为何给出某一优惠，我们也不会做那种事。”这一品牌保护哲学似乎适合所有公司。

让品牌推广者和分析员协作

试图在品牌推广和提升销量之间找到平衡的CMO面临的最后一个问题是，这两项工作渐渐由截然不同的两类员工从事。举例来说，时任披萨连锁店达美乐（Domino’s）CMO（现为总裁）的罗素·维纳（Russell Weiner）曾告诉我们，过去杂而不精的营销人员无法掌控新数据环境的复杂局面。“大数据需要一些特殊技能，”他说，“所以只会吸引另一种人：他们独一无二，不能轻易更换岗位。”就像最有创意的营销人员并不是最优秀的数据专家一样，专业分析员通常也缺少在品牌、形象和创意方面取得成就所需的技能、经验，甚至还可能包

括“内部沟通”能力。

但像我们咨询过的其他CMO一样，维纳也坚信，运用大数据设计目标产品对品牌建设大有裨益。“不让素食者看到意大利辣肠披萨是基于销量和品牌推广的考虑，“他说，“如果你做得对，好事成双；若你做错了，祸不单行。”他的公司最近鼓励顾客网上订购，而非打电话订餐，这样就能获取更多、更好的数据，帮助团队实现好事成双的愿景。

但据维纳所说，更重要的一点是，深谙数据且有创意的营销人员要和重视消费者的大数据分析员之间实现无缝对接。他告诉我们：“这就像在橄榄球比赛中让四分卫与进攻线锋合作，或者艾尔顿·约翰（Elton John）唱伯尼·托平（Bernie Taupin）的歌词。”但团队合作并不总是和谐的，也许会有一些“权力争斗”，比如哪一方起主导作用、哪一方做辅助工作。我们觉得维纳的解决方案可供其他CMO借鉴：他进入达美乐时还带来一位顶尖营销研究员，而这个人知晓的技能组合居于数据分析和客户解读的交叉处，对于数据显示的信息有专业洞见，因此能为团队中其他成员创造合作空间。

维纳谈到了某个联合两大团队力量的营销项目，“这与大数据无关。大营销才是核心。”他指出，在体育世界里，自从歌颂奥克兰运动家队因运用复杂数据分析而成功的《点球成金》（*Moneyball*）一书及电影面世以来，很多组织都变得过度沉迷于数据。但它们的成绩并不一定都因此有进步。为什么呢？“也许数据只让你前进一段距离，”维纳若有所思地说，“之后就该由人修正它。”

两极之间

营销人员之间另一差别在于年龄。依赖分析法和数据驱动型决定也许是大型营销组织中新雇员的第二天性，但对资深员工来说就很陌生。用马克·艾迪科斯的话说就是，大数据“从根本上挑战他们所做的

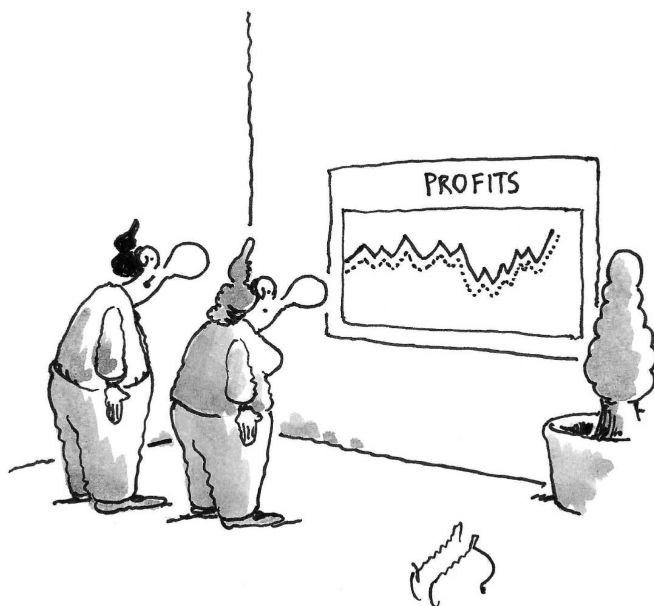
事及其思维模式”。他就自身经历侃侃而谈：“初级员工能看着数据就发掘比高级高管多的信息。当一个初级助理在会议上说‘很抱歉，但这组数据的处理方式并非如此’时，让人有很大挫败感。”

营销人员往往迫于压力，不得不将赌注全下在数据驱动型促销上。连理查·费尔班克在第一资本提出品牌推广重要性时都遭受到（并加剧了）激烈反抗。公司内部争论多轮，才战略性地决定连年投入大量资金建设品牌。

但资深营销人员的很多知识和技能组合不太可能被淘汰。每个营销项目对双方都有一定程度的影响。销量导向型营销影响短期行动；品牌推广加深消费者对品牌象征意义的感受和理解。然而，即使是优惠产品，也能体现品牌某个方面；即使广告中没有行动召唤，也能改变消费者购买意向。好的营销也许可以被定义为不走极端，维持平衡。过去营销人员有时过于强调品牌推广，却忽略销量，酿成严重后果，比如声名狼籍的宠物网站Pets.com。如今很多营销人员怀着同样的恐惧，一边促销，一边担心品牌会因此溃败。最好的办法往往是保持中庸。



彼得·霍斯特曾为美国第一资本投资国际集团品牌营销高级副总裁，现为好时公司首席营销官。罗伯特·杜波夫是营销咨询和研究公司HawkPartners创始人兼CEO。



“ 虚线是我的自尊。”

去品牌化：
互联网时代品牌营销变革

陈歆磊｜文　李源｜编辑

数据显示中国电商份额逐年增长，截至2015年上半年已经达到社会消费品零售总额的11.4%，同比增长31%。随着电商逐渐蚕食传统的线下份额，线上已经成为任何品牌不可忽视的重要渠道。然而，互联网上的品牌运营与传统的线下品牌运营有着很大的不同。

互联网时代品牌运营的三大特点

首先是品牌的传播方式不同。 2015年上半年中国网民达到6.68亿人，平均在线3.7小时/天，但是社交情景中用户平均注意力广度只有8秒。在这种碎片化和极短注意力情况下，传统品牌多渠道大规模广告，海量信息、单向推送的无差别传播方式正逐渐失去效果。而互联网品牌倾向微博、微信等社交平台的推广。用户在社交网络中自然的聚集和自发组成的社交群，本质上实现了对潜在消费人群的分类，且分类方式相比传统的划分更为准确和科学。

其次，快速消费和个性化电商时代，产品生命周期大幅缩短。 针对产品系列的调整，传统品牌需要投入大量的精力和成本进行线下渠道沟通和维护、推动产品营销和品牌推广。而新的互联网品牌则可集

中精力在设计、与消费者互动等关键环节以提升用户体验。以服装行业为例，传统品牌需要数月时间完成的产品设计、投产、上架，而互联网品牌只需十几天即可完成，带来的直接效果是产品更新频率、库存周转率的大幅提升。目前典型的淘品牌每天都有新款上架，而淘宝网上的知名店铺韩都衣舍每天的上架新款更是高达70-80种。

再次，在中国互联网平台是一个恶性竞争的市场，从而导致品牌价值急剧下降。 一方面，信息传播模式的革命消除了传统线下市场产品信息的不透明，消费者可以通过用户评价、晒单、专家点评等获取产品信息。消费者接触更为全面的信息时，品牌感知质量和忠诚度已不再是影响购买决策的全部因素。因而消费者对价格更为敏感，不再为品牌溢价买单。

但另一方面，中国的电商市场假货泛滥，由于产品难辨真伪导致消费者过于看重价格。恶性的价格竞争导致企业利润下降，无力培养顾客忠诚度。而且主要的电商平台依赖贩卖流量盈利，从它们的角度来说市场竞争的加剧会增加其流量的价值，因此每次淘宝调整其搜索算法后，受影响最大的总是大品牌。

所有这些因素使得互联网渠道成为一个价格敏感度极高，恶性竞争严重的市场，从而导致品牌价值很难培养。这也是为什么互联网渠道上很难产生成气候的高端品牌，而大部分成规模的互联网品牌在笔者的观点中只是渠道品牌，也就是说品牌的作用主要是吸引流量，而顾客对品牌的个性以及情感方面的认同是不高的。

互联网品牌营销趋势

基于以上因素，互联网上产生了一些独特的有别于传统线下品牌营销的趋势。

首先，品牌从“大而全”向“小而美”转化。 随着互联网发展，以往长尾市场中难以被挖掘和满足的小众商品需求逐渐得以实现。阿里巴

巴数据显示，过去三年，中小品牌商品交易额占比提升了10%。中小品牌以更个性化而贴切消费者需求的姿态获得市场的青睐。

其次，基于兴趣社交和粉丝经济的品牌运营模式大行其道。兴趣社交可以产生用户粘性和忠诚度。当群体中出现具有某方面一技之长的“意见领袖”时，兴趣群体则可能演变成粉丝团体。而“意见领袖”可以通过经验分享、互动来加速粉丝数量的积累，最终将兴趣与产品结合，将粉丝转化为巨大的潜在消费群体。这些年涌现的“网络红人”店铺就是这一模式很好的例子。

“网络红人”是指在现实或者网络生活中，因为某个事件或者某个行为而被网民广泛关注从而走红的人。2015年618大促销中销量前十的淘宝女装店7家是“网络红人”店铺，甚至出现开店仅2个月就做到“五钻”级别店铺的案例，堪称淘宝“奇迹”。店铺上新成交额突破千万元，表现不亚于传统一线知名品牌。数以亿计的销售额背后是社交媒体上超过百万级粉丝的支持。数据显示淘宝平台上有超过1000家网红店铺，消费人群中女性占71%，绝大多数为18-29岁的年轻女性。

网络红人作为“精神领袖”以社交为突破口，将互联网品牌营销与消费者兴趣痛点融合，打破传统商业与社交的界限，使消费者在社交互动时潜移默化接受品牌植入。与传统品牌选择明星作代言打响知名度不同，网红本身即品牌。店铺鼓励粉丝分享购物体验（如买家秀），增加消费者的参与感和情感共鸣，也让更多潜在消费者更直观地了解产品，借口碑的传播提升知名度和美誉度。社交互动将传统新品牌建立所需漫长的时间积累过程极大压缩，且口碑的传播比商业广告更具说服力。国外研究也证明，通过LinkedIn、Twitter 和Facebook分享和评论后，互联网渠道的转化率都高于行业水平2%，其中Twitter的转化率高达6%。

通过社交网络兴趣群体建立的强关系链接，对“网红”店铺的成本构成和运营模式造成巨大的影响。数据显示，线下品牌获取新用户的成本是留住老用户的4-6倍，老用户损失率每减少2%就相当于降低了

10%的成本，而典型“网红”店铺的老顾客占比通常高达70%。 此外，红人品牌能够准确快速地获得跨平台消费数据，了解粉丝的喜好。哪张图片的点击率高、传播覆盖面广、导入更多的流量以及引发的购买转化率如何。“网红”品牌借助可量化的数据指标，前所未有实现了精准营销，迅速定位粉丝需求及时调整产品和优化运营策略。

品牌的未来之路

但互联网品牌也存在不少问题。例如前面讲到的网红，店主通常缺乏供应链管理能力，团队也以营销人员为主，主要消费群体集中在粉丝，模式较为单一。此外，网络的红人效应也存在时效问题。如何深度绑定消费者，延长红人效应时限和提升品牌实力是网红店铺长期发展的重要问题。此外，恶性竞争导致品牌价值难于建立的问题也在互联网上普遍存在。

互联网和传统线下渠道的根本不同会对未来的品牌经营模式造成很大的冲击，“大而全”的品牌经营模式将甚至会消失。现有的大品牌往往依靠大量的营销投入打造一个品牌形象，然后依托这个品牌形象开发具有垂直差异化的产品线以满足高中低端消费者的需求。在这种经营模式中，中低端产品填补了成本，高端产品贡献了利润。而互联网渠道强烈冲击了中低端产品的利润空间，使得现有的商业模式难以维系，这与Wal-Mart冲击小型零售商的模式极为类似。

未来我们会看到大品牌的影响力逐渐削弱，取而代之的是在一个品牌之下许多极致个性的中小品牌。消费者对该品牌的理解是通过不同的子品牌以及个性化的体验而实现，而母品牌的影响力相对减弱。在市场上多层次的品牌结构将依然存在。底层是极致低价的高性价比品牌，中间层则是以大品牌集团的子品牌形式存在的个性化品牌层次，通过共享供应链、财务系统降低运营成本。而最顶层则由具有极致体验的高利润品牌组成。整体来说，除个别行业外，底层和中间层

的品牌都将承受去品牌化的影响。



陈歆磊是长江商学院营销学教授。

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：品牌炼金术：利用价值要素找准用户

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board
戴小京 于颖 何刚 法满 靳丽萍 杨浪 齐馨
Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editors
齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editors
李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian
编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan
高级编辑 Senior Editors
时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan
高级编译 Senior Articles Editors
王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei
高级新媒体编辑 Senior Digital Editor
腾跃 Teng Yue
编译 Articles Editor
蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer

廖琦菁 Liao Qijing

新媒体编辑 Digital Editors

齐菁 Qi Jing 周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting

驻上海高级编辑 Senior Editor（Shanghai）

王晓红 Wendy Wang

驻伦敦高级编辑 Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation

李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
总经理助理 Assistant General Manager
张菁 Zhang Jing
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区商业合作部总经理 General Manager of Business Cooperation Department of East China
徐礼智 Damon Xu
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级经理 Senior Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao

王文睿 Lea Wang
品牌经理 Branding Manager
杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe
新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
内容编辑 Editors
姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui
贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
汪元豪 Wang Yuanhao
开发工程师 Development Engineer
庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao
邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
黄朝 Huang Chao
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

品牌炼金术：利用价值要素找准用户（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00013069-20180316
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论



蒂芙尼 CEO：创造可持续供应链
安德玛创始人：巧用明星代言
BolthouseFarms 公司 CEO：胡萝卜变酷营销术
T-MobileCEO：炮轰对手赢得市场
WPP 集团 CEO：让业务组合变成增长机器
KRONOS 公司 CEO：推行“无限休假”的益处

实战复盘（第五季）

十大全球CEO亲授

企业高速增长的关键战略



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

十大全球CEO亲授 企业高速成长的关键战略
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论



蒂芙尼 CEO：创造可持续供应链
安德玛创始人：巧用明星代言
BolthouseFarms 公司 CEO：胡萝卜变酷营销术
T-MobileCEO：炮轰对手赢得市场
WPP 集团 CEO：让业务组合变成增长机器
KRONOS 公司 CEO：推行“无限休假”的益处

实战复盘（第五季）

十大全球CEO亲授

企业高速增长的关键战略



《哈佛商业评论》出品



增刊：十大全球CEO亲授 企业高速成长的关键战略

序言：企业高速成长的秘诀

安德玛创始人：巧用明星代言

BolthouseFarms公司CEO：胡萝卜变酷营销术

T-MobileCEO：炮轰对手赢得市场

WPP集团CEO： 让业务组合变成增长机器

KRONOS公司CEO：推行“无限休假”的益处

蒂芙尼CEO：创造可持续供应链

TOMS创始人：重思公司使命

中信“大协同”战略

良品计画董事长：无印良品全球扩张图

美国企业研究所总裁：量化知识的影响力

增长需要全公司发力

版权页

《哈佛商业评论》中文版·十大全球CEO亲授 企业高速成长的关键战略

编辑：王婷
封面设计：崔晓晋

序

企业高速成长的秘诀

增长永远都是企业发展重中之重，无论是否以营利为目的。根据普华永道思略特近年来的调查显示，94%接受调查的高管表示，增长在他们公司举足轻重。而30%则表示，增长在他们公司相比其他，是最为重要的。

但是增长往往让人难以捉摸。超过60%的高管表示，他们没有足够的信心能达到他们的增长目标；70%表示，比起以前，现在更难达到盈利增长；66%则表示，比起10年前，现在更难明确有效的增长途径。

虽然如此，一些公司还是能通过建造强大的增长动力做到年年持续增长。WPP集团是全球最大的传播公司之一，在30多年前，它只是一家名不经传的小企业。CEO苏铭天（Martin Sorrell）自述，公司的发展方式主要是依靠收购小公司。“最初两年，我们进行了18次收购，主要集中在擅长‘线下’营销业务的公司。在广告领域，“线上”意味着性感、有创意的东西。”“‘线下’恰恰相反，业务主要为包装、设计和推广。尽管无法引人注目，但“线下”公司同样有价值。我们以自己的股份作为主要资金，在英国购买了15家，美国购买了3家这类公司，成为大西洋两岸的最大‘线下’玩家。该战略备受证券市场喜爱，我们的市场份额也持续上升。”

但在长期的收购后，WPP集团债务负担严重，“当经济衰退后，我们发现自己被过度放债。尽管一直按时缴款，但有几次我们险些违约。”苏铭天说，“我们须证明集团存在的价值，否则离分家也不远

了。当考虑如何提高集团附加价值时，我们的关注点是投资。从20世纪90年代至今，WPP约60%的收入用于人才投资。第二大投资是全球的地产，在90年代约占比10%；今天是约7%。我们也寻找机会投资采购和IT软硬件。”WPP集团发展从收购转向投资。

尽管每家企业的增长举措都不尽相同，但也都算殊途同归，都是通过各种方式打造出独一无二的竞争优势，将竞争对手甩在身后，另一方面，不断更新自身的竞争优势。

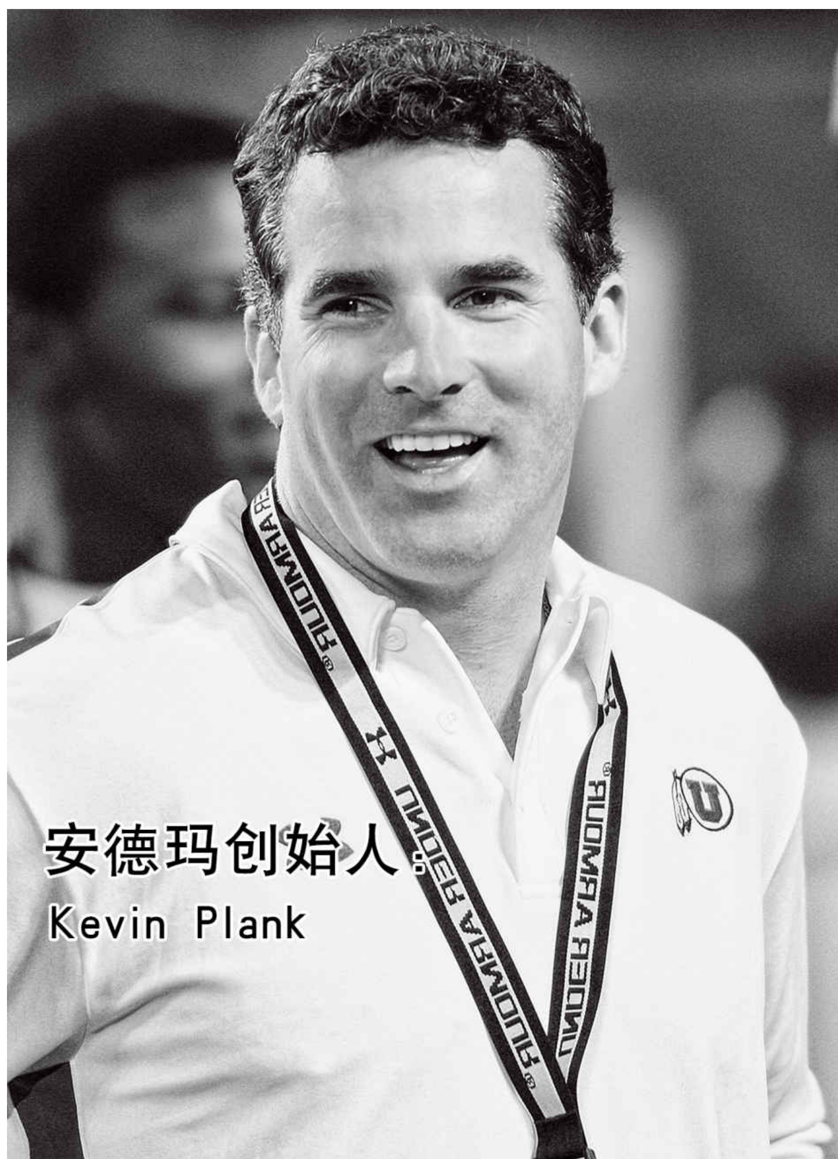
在《增长需要全公司发力》一文中，作者提出，增长靠的是公司整体而不是单独一项产品或服务。如果企业没有被单个机会所诱惑，而是在很稳定的基础上创建一个强劲的增长引擎，这样才能有信心获得可持续的发展。要实现可持续增长须关注以下问题：你独一无二的优势是什么？我们怎么以与众不同的方式增加价值？我们哪些比竞争对手做得更好的方面能为我们带来增值？我们该如何创造能够不断推动前行的相关能力？

想想看运动品牌安德玛（Under Armour）。它野心勃勃，不但在研发新运动布料上是领头羊，还研发了可穿戴的电子设备。不管安德玛做什么，它都专注于增长引擎，即不断创新的能力和持续推出有价值的产品，正如它出售的每一件衣服和设备。它进行扩张（部分通过收购像MyFitnessPal和Endomondo这样的运动软件公司）但从来不会做在自己能力范围之外的事情来实现志向。

而安德玛在选择品牌代言人时，并不仅仅只是借用明星的影响来加大宣传，更重要的是，它们还会让代言人成为“投资者”。如在和新英格兰爱国者队的四分卫汤姆·布兰迪（Tom Brady）签约时，给对方的报酬中含有相当数量的公司无股息股票。但这一模式并非开始就如此，而是不断进化发展，当安德玛刚起步时，代言的操作模式非常简单：找个球星做广告，并让公司的商标尽可能多地在电视中播放。但随后这种模式不断改变，“一旦我们签下了一位顶级运动员，我们希望他不只为我们代言，理想的情况是，他能同时帮助我们进行产品改

良。”

本期《哈佛商业评论》中文版增刊《实战复盘第五季·十大全球CEO亲授 企业高速成长的关键战略》精选11篇文章以飨读者，十家全球顶尖企业CEO口述推动企业迅速成长或者再次增长的关键性战略，通过复盘当时的战略选择来总结经验与教训。在岁月的洗礼下，这些经验与教训成为后起之秀们的后事之师。



安德玛创始人：
Kevin Plank

安德玛创始人：巧用明星代言

Under ArmoUr's FoUnderon LeArning to LeverAge CeLebrity endorsements

凯文·普兰克（Kevin Plank）| 文
钮键军 | 译 王晨 | 校 李剑 | 编辑

明星代言此前有着非常简单直接的操作模式：在广告中露脸，电视屏幕上出现公司的标志。但这种模式正在快速变化，安德玛的CEO已经开始进行新的探索。

1996年，我创办安德玛（Under Armor）的时候，才23岁，刚刚离开大学校园。这家公司的创意非常简单：在大学和高中期间，我都热爱橄榄球，但我非常讨厌肩胸垫下的T恤被汗水浸透的感觉。这种厌恶并非仅仅源于那种不舒服，更多的是因为我坚信，这种细微的体重增加会影响到运动员的表现。由此，我发现了一种需求：保持运动时运动衣的干燥。为此我研究了各种面料，并最终找到了一种可以隔绝潮湿的面料，即使出汗量大也依然能保持干爽。之后我让一位设计师用这种面料制作了一件运动服，而我依此生产了大量的样衣，之后我的工作就是如何将这些样衣销售出去。

为实现这一目标，我准备利用自己的人脉。我曾在位于华盛顿的

圣约翰大学高中就读，那是一所有着优秀橄榄球传统的学校，我的前队友中至少有8人正在诸如锡拉丘兹、弗吉尼亚等地的甲级球队服役，并且还有两个进入了NFL（国家橄榄球大联盟）。此外，我在高中之后，曾到福克联合军校学习预科，这所学校也是体育明星的摇篮。在我的这些预科同学中，有23人进入了美国大学的橄榄球联赛球队，其中一人获得了美国橄榄球最高奖—黑斯曼奖，他就是艾迪·乔治（Eddie George）。当他们4年之后从大学毕业后，有13人进入了NFL。而我在进入马里兰大学后，依然执着地参加橄榄球运动。而我在这所大学中的20或者25名队友在毕业后加盟到职业橄榄球联赛。

很遗憾，大多数人并未注意到我上述有关安德玛发展中的小片段，他们更愿意关心我们有哪些创新性的产品。但我并不是一个只知道研究新款运动衣的人。我的朋友遍及10多个职业橄榄球队的更衣室。尽管安德玛拥有众多的普通消费者，并且已成为市值超过10亿美元的运动品牌商，但我创建它的初衷还是为了职业运动员生产产品。因为当我制定产品规划时，我与诸多职业球星的生意依然是我整个产品战略中的重中之重。

但是在球星有人脉关系并不能降低代言过程的难度。以非正式的口碑建立品牌战略已经演变成数百万美元开销的项目，需要对投资回报进行精心谈判和持续关注。但是这很有趣。

免费产品是门大学问

仅仅将我的产品送达到运动员手中就是一个非常具有挑战性的工作。那时还没有Facebook，因此我必须设法亲自找到我的那些前队友。当我能见到他们时，我是非常小心谨慎的，因为有很多人向他们寻求帮助，我可不想让自己看起来像那些令人可憎的远房亲戚那样去向他们借500美元。因此我的开场白不会是：“买下这件衣服就当帮我个忙”这类的话，相反我会说：“安德玛是我的公司，这件衣服是我的

产品，我觉得你应该试穿一下。”如果他们对我的话感兴趣，我会接着说：“嘿，要不这样吧，我送你两套衣服，如果你对衣服满意的话，那么一件你自己穿，另一件你送给你的队友。”这无疑一种“草根营销”方式。我曾经努力突出这样的理念，那就是让每一位使用安德玛产品的运动员,均能展现更好的竞技状态从而能多挣到钱。总之，我是将每一件产品都定位为我对运动员的一种帮助，而不是他们对我的恩赐。

口口相传的品牌营销策略，逐渐发展为数百万美元的大额支出项目。这件事情太有趣了。

我对上述销售模式有着自己的憧憬：一旦多数运动员都使用安德玛产品并且经常谈论它们的时候，就会迫使其所在球队统一采购安德玛的产品，就像他们此前购买其他品牌产品一样。这是我想象中的商业模式，非常幸运的是事情就是这么发展的。1996年我们获得了第一笔订单，来自乔治亚州橄榄球队。之后不久我们获得了来自亚特兰大猎鹰队和纽约巨人队的更大的订单。我此后依然坚持向个别球员提供免费球衣，以便他们可以在自己的圈子传播安德玛的产品，而我则从与其所在球队签订合同挣到钱。

而在1997年夏天的一天，我突然接到了迈阿密海豚队装备部经理的电话，他在电话里说：“嘿，凯文，我们的很多球员都穿你们的衣服，并且都非常喜欢你们的衣服，你能帮我一个忙吗？给我送150套运动衣，我能保证在本周日的比赛中，包括我们当家球星丹·马利诺的所有球员都会穿着你们的服装上场。”但我告诉他，这么做的推销成本太高，超出了我的预算，因此我无法为他提供这么多的赠品服装。对我的答复他感到惊讶，他说：“你疯了吗？那将是多么完美的一次产品展示啊！”我知道他是对的，因为迈阿密海豚队的比赛是全美直

播的，届时每个球员的衣领上都会有明显的安德玛的商标，换句话说，也就是我们公司的品牌可以瞬间传递给数以百万计的电视观众。

代言物有所值

据统计，2010 年美国所有广告中的 14% 到 19% 采用了明星代言的形式。其中，老虎·伍兹、菲尔·米克尔森以及勒布朗·詹姆斯的代言费最高，均超过其本职收入的7倍。

但代言真的能促进销售吗？哈佛商学院的安妮塔·艾尔伯斯（Anita Elberse）以 及巴克 莱资本 的 杰 伦·温伦（Jeroen Verleun），联合就明星代言对股价和销售的影响以及明星的潜在表现对于收入的影响进行了分析研究，并于 2011 年 7 月发表了相关论文。该论文共调研178位体育明星代言人以及所代言的95 家公司。其结论是明星代言每年可以提高公司销售额1000万美元，同时总体来说，代言也会对净资产收益率造成短期利好；并且如果代言明星能获得本领域的冠军，还会使得销售获得额外的增加。因此两位作者认为，“明星代言确实物有所值”。

我深知，这是一个生死攸关的时刻，关乎于品牌的未来发展。但我依然坚持原来的立场。我说：“我非常高兴和你交流，同时我也有充足的库存可以满足你的需要，但我不能免费给你，我真的不能。你要知道，我们的产品品质非常好，而且价格公道，而其他球队都是付费的。现在如果我免费给你提供，就意味着我对其他球队也要这么做，这样的游戏我玩不起。”他对我表示了歉意，并在强调他没有所需的款项后，便挂断了电话。我当时后悔得想抽自己，是否我的决定是错的？我当时想忽略自己说过的话，立刻按照那位经理所说的，将

货物发出。

上述电话对话发生在周三，而比赛就在当周的周日。周四晚上，这位经理给我回了电话，他说：“我有一个建议，我们会按照你的要求为运动衣付款，但你是否可以给我们45天的账期，这样我们就可以不占用下个月的预算。”这还有什么说的？我们连夜就发货了。

当你要处理那些深受代言影响的产品时，你必须非常谨慎地做决定：是选择免费赠送产品，还是应该坚持你的原则并争取一个好价钱。随着安德玛的发展，这种决策变得愈加困难，因为有大牌球员们开始为穿着我们的衣服索取对价。这种势头开始于贝瑞·邦兹（Barry Bonds）。他在1998年忽然成为安德玛产品最大的拥趸，但我们不知道他是如何获得我们的产品，因为我们并没有向他提供免费赠品；但他拥有我们各种款式的服装，我们知道他是真心喜欢上了我们的产品。有鉴于此，我公司的人员向他试探是否可以为我公司做形象宣传。他的回答很令人兴奋：“我真的很喜欢你们的产品，我很乐意。”对我们来说，这无疑是件大事，于是我们派遣了摄影师去为他拍照，我也跟去了。

那天早上，贝瑞到达摄影棚后接着说：“我不想为你们拍照”，他球队的经理也在。我赶紧求他帮忙，告知他工作很简单，“贝瑞，就耽误你5分钟，拍一张穿着我们T恤的照片”。但他坚持如果拍照就要付给他5000美元的酬劳。要知道，此前我们从没付费让球星使用我们的产品。最终我们达成了以下协议：我们给他价值5000美元的产品作为酬劳，同时保证，如果我们今后开始为球星支付酬劳，我们会给予贝瑞最高价位的酬劳（到2001年，我们给贝瑞的慈善事业捐款5000美元以及价值5000美元的产品。当时他依然是从我公司获取酬劳最高的球星）。贝瑞看着我，抓住了他的经理，然后说：“凯文，如果你敢惹我，我就杀了他。”每个人都笑了。我们终于为他拍照，并将之加进我们的产品目录。这笔买卖很划算。但从2000年开始，这类事情越来越频繁地发生。主要原因是，我们从那年开始对大众销售产品，

因此，明星对我们的重要性也显著提升。

让代言人成为股东

对于代言这个行当，很多人存在着认识上的误区。几乎没有多少运动员能马上被人认出来，而且，真正有效的代言人未必是这些大明星，而是那些与产品形象相符的有着独特个性的明星们。在安德玛的初创期，我们用的运动员只是看起来有名，他们块头大、体格健壮、有力量。埃里克·奥格博古（Eric Ogbogu）是我在马里兰大学时的队友。他曾在纽约喷气机、达拉斯牛仔等多支球队效力，他看上去是个大腕。但NFL拥有800多名球员，其中顶级球星只有10个左右，很遗憾，埃里克不是其中的一员。但这些并没有阻碍我们之间的合作，我让他在我们的广告片中出现，很快，他说的那句广告词“We must protect this house！（我们必须捍卫自己的家园）”流行了起来。而埃里克也因此声名大振。这个故事说明了在代言中重要的一条法则：在没有老虎伍兹的时候，你依然可以成功。

随着安德玛的迅速发展，向代言人支付代言费逐渐成为业务发展的应有之义。因为当我们将零售作为业务重点，特别是当我们要推出新款产品时，比如鞋类产品时，明星代言的作用不言而喻。消费者明了安德玛是专业的运动品牌商，而明星作用夯实了这一认知，同时明星也为我们提供了宣传产品的一个更大的舞台。我们此前与这些代言人的战略合作非常有效，我们的代言人在宣传我们的产品时，总是侧重于说明我们的产品是如何地提高他们的竞技水平。当下，我们最具潜质的代言人是新英格兰爱国者队的四分卫汤姆·布兰迪（Tom Brady）。和他签约是在2010年11月。抱歉我不能透露我们给汤姆的具体金额，但他的报酬中含有相当数量的公司无股息股票。这是伟大的创新性安排，因为我希望我们的主要代言人与公司休戚与共。2011年夏天的一天，安德玛的股价出现大幅异动，当时我就接到了汤姆的

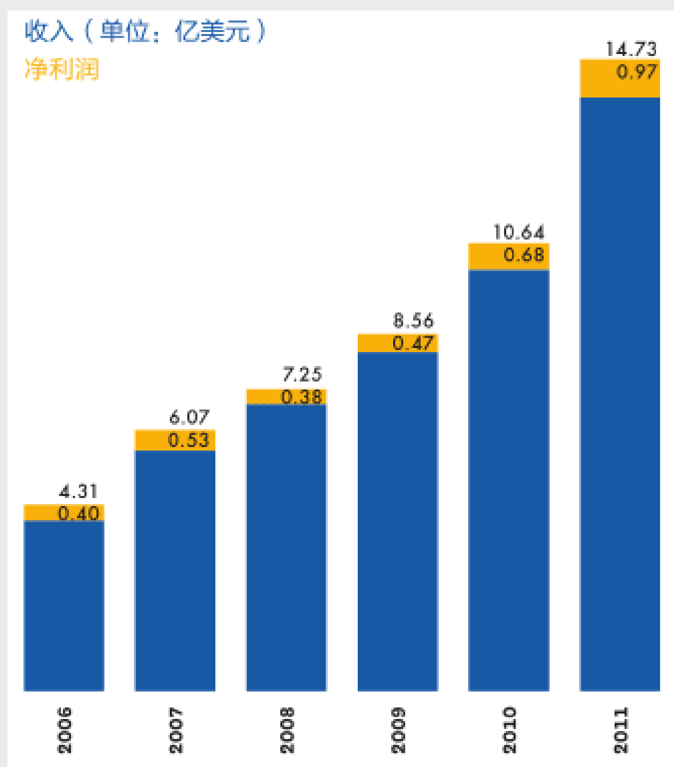
电话，他问："股票这是怎么了，我今天又大量加仓了。"这种效果正是我想要的，我希望我们的代言人可以认同安德玛的成功。

安德玛资料和数据

成立时间： 1996年

总部： 巴尔的摩

员工数量： 5000人（2011年数据）



但有时候，我们也不愿给某个运动员过多的酬劳。这当然是一个艰难的决定。近年来，由于NBA的选秀活动使得代言市场行情急剧飙升。2010年NBA状元秀是约翰·沃尔（John Wall）。一些公司给予其

代言费超过了500万美元。这价码太高了！要知道沃尔当时还没有碰到过NBA的比赛用球呢。我们选定的是来自俄亥俄州的榜眼秀伊凡·特纳（Evan Turner），我们想跟他签约，开出了一年15万美元的价格。其他公司也介入了谈判，他们的标价超过了200万美元。我们认为这不合理。

在代言协议谈判时，钱或许并非唯一重要的因素。你必须弄清楚坐在桌子对面的都是谁，其中谁又是主要的谈判对手。运动员肯定在其中，但有时候他的朋友、经纪人或者他的父母才是真正的决策者。你必须迅速建立起信任感，并讲好你的故事。因为要知道，你面对的是拥有亿万球迷的球星，你必须迅速打掉他身上的光环，并且屏蔽掉影响他的噪音，让他知道为什么你的公司是将会是最合适的选择。

与汤姆·布兰迪签的合约是独一无二的，因为报价中包含了公司的股权。这是一个伟大的安排，因为我期望最主要的代言人能够和安德玛休戚与共。

一旦我们签下了一位顶级运动员，我们希望他不只为我们代言，理想的情况是，他能同时帮助我们进行产品改良。密尔沃基雄鹿队的球星布兰顿·詹宁斯（Brandon Jennings）就是这样的一个人，那是他在NBA的第三年。在2011年夏天NBA停摆时，当我们得知布兰顿并不想回洛杉矶休假时，我们给了他在我们公司短期工作的机会。他在我们巴尔的摩总部拥有一间独立的办公室，每天他都会到那里上班。我们给他的职位是COC（炫管理者），他会整天和我们的设计师泡在一起，研究并实现新的创意。

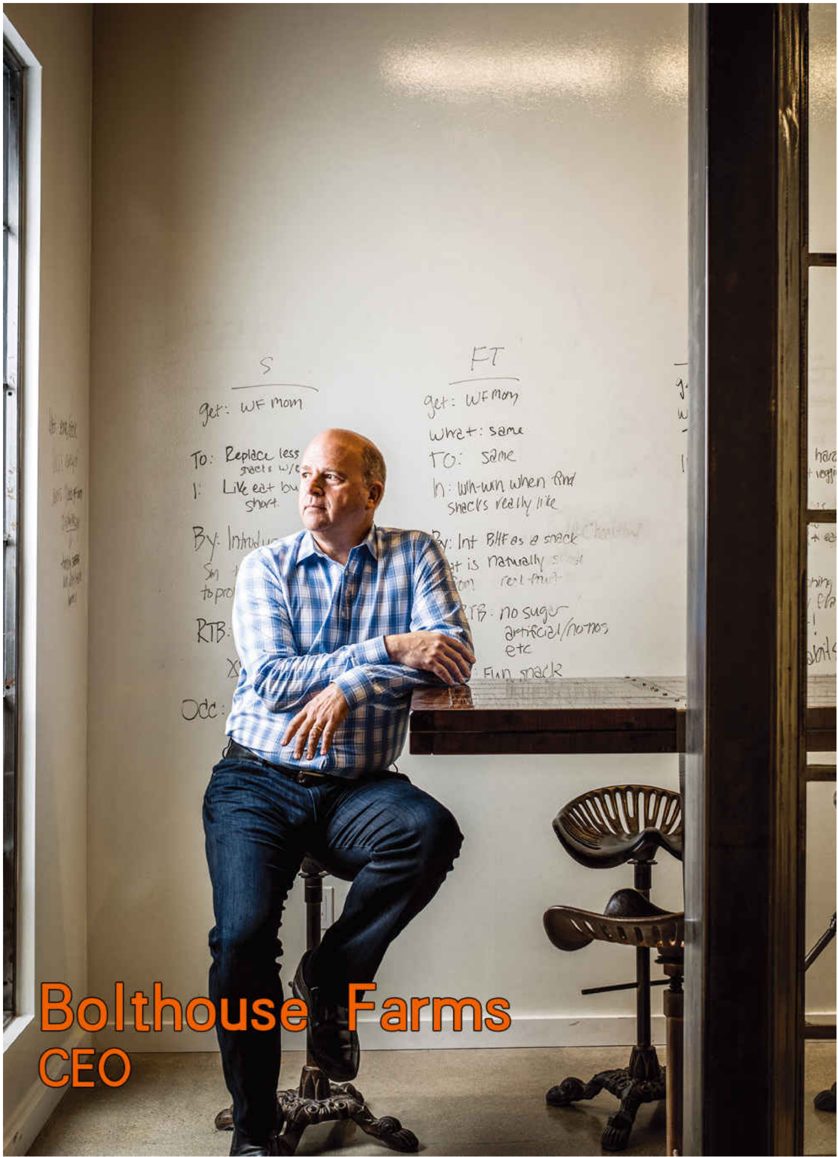
当然在我们进入到新的产品领域时，我们会给予代言人更多的酬劳。举个例子，我们会在还没有任何棒球产品时，就和棒球明星签约。那代表着他们对品牌的信任。这种谈判是非常艰难的，但要知道

想在陌生领域成功的关键就是要尽快做正确的事情。当我们进军橄榄球鞋这一领域时，没有人看好我们。但当穿着我们球鞋的布兰迪获得超级碗MVP的时候，当同样穿着安德玛球鞋的卡姆·牛顿（Cam Newton）这位NFL的状元秀成功获得总冠军时，我们有力地回击了这种质疑。2010年，我们推出了篮球鞋，而我保证，未来4到5年之内，我们的代言人肯定会获得NBA的总冠军。

当安德玛刚起步时，代言的操作模式非常简单：找个球星做广告，并让公司的商标尽可能多地在电视中播放。但在过去几年中，这种模式正在迅速改变。这主要和球星塑造自身品牌意识密切相关。在这种情况下，球星会选择那些最能体现他们身份和品位的产品代言。一个成功的代言活动，应该是既有助于产品与代言人的交流，也有助于代言人与普通消费者的交流。

而诸如Twitter这样的自媒体的出现，同样给了我们在代言市场上更广阔的空间。我们的很多代言人都用自己的Twitter，为此我们的市场推广部增设了自媒体方面的专家。这些家伙通常是25岁，别看他们年轻，且仅有2年的工作经验，但他们比其他同事们更加懂得自媒体时代。在过去几年，Facebook和移动互联网的兴起，使得人们的社交模式正在发生剧烈的变化，而这种变化对于代言这一行业会产生何种影响还尚难定论，但我相信，我们肯定会继续紧跟这种潮流。

（本文选自《哈佛商业评论》英文版2012年5月刊。目前，安德玛的员工人数为6500人，2016年收入48.3亿美元，净利润2.57亿美元。——编者注）


FT
get: WF mom
What: same
TO: same
Bolthouse Farms
CEO

Bolthouse Farms公司CEO：胡萝卜变酷营销术

The CEO of Bolthouse Farms on Making Carrots Cool

杰弗里·唐(Jeffrey Dunn)｜文
时青靖｜译 牛文静｜校 李剑｜编辑

Bolthouse Farms公司借鉴了软饮料业的营销策略，拉动了需求的增长，并在过程中努力改变着美国人的饮食。

如何能让胡萝卜变酷呢？2008年，当我就任Bolthouse Farms公司（以下简称Bolthouse）CEO时，这是我们必须回答的问题。就像大多数农业企业那样，Bolthouse公司在93年的历史中，一直专注产品供应，产品主要是胡萝卜，还有果汁和调味品，我们负责将它们从地里和工厂送至各家餐桌。当然，我们喜欢稳定、可预测的需求，然而却没有人寻求阶梯式增长。

作为一名软饮料业20年的老兵，我对此不是很满意。如果可口可乐能够说服人们每天消费逾10亿份汽水饮料，我们为什么就不能在推销一款蔬菜时取得同样业绩呢？垃圾食品公司是需求创造领域的专家，我们只须运用一些它们的策略即可。

起初，我们针对果汁的定价和包装策略进行了一些简单的调整。

然后，在2010年我们进行了一次大的推进，发起一场“像吃垃圾食品一样吃掉它们”的营销活动，耗资数百万美元，利用喜剧电视节目、纸媒和数字广告，将迷你胡萝卜（baby carrots）比作奇多、多力多滋以及其他很受欢迎的零食，进行大规模宣传。这个活动立刻引起轰动，吸引大量媒体关注，公司销售额也提升了13%。

但我们并未止步于此。我们的产品已上架自动售货机，获准在包装上使用《芝麻街》中的角色，销售渠道遍及从7-11到沃尔玛的各类零售商。我们也打造出原味及其他口味的胡萝卜零食包、27种不同的果汁和冰沙，以及带有软管包装的美味蔬菜汁和果泥。我并不知道我们是否已将胡萝卜或其他果蔬变得很酷。但我认为，我们已经改变了它们在消费市场上的形象。我们也吸引金宝汤公司（Campbell Soup）的注意，现在Bolthouse是它的一家子公司。

从可乐到胡萝卜

作为家里5个男孩中最小的一个，我一直认为自己的角色就是挑战现状，无论在家里、学校，还是整个职业生涯中。但是，当我2003年结束在可口可乐公司的任期时，我觉得自己还没有完全实现目标。人们消费的碳酸饮料已经达到饱和，不必再向他们推销更多了。

为了寻求更好的发展空间，我离开可口可乐之后，在一家零食食品控股公司Ubiquity Brands担任了一段时间的CEO，负责监督公司重组。后来，当私募股权基金Madison Dearborn（Bolthouse当时的控股公司）问我是否有兴趣出任Bolthouse公司CEO一职时，我立刻抓住了这个机会。虽然Bolthouse公司1985年率先打造出“迷你胡萝卜”产品，并于2003年推出果汁生产线，在业内已经很成功，但我依然认为我能为这家公司增添价值——将其从家族农场业务转变为一家创新型、专业化管理和品牌化的公司。我任命了几位关键性的管理角色——一位新的COO以及销售、营销、制造、HR和IT部门的主管，他

们帮助我完成转型。

我们早期取得一次小胜利，仅仅是因为采用了软饮料业一个最基本的原则：每人一次只能喝掉一瓶饮料。因此，Bolthouse不能只是一味地销售价格不菲的、以夸脱或加仑容量计的大桶纯胡萝卜或蔬果汁。我们必须采取单瓶灌装。于是，我们推出了一个新的3瓶捆装策略，加大促销力度，用1瓶的价格买3瓶，在随后的9个月内我们就赶超了Odwalla果汁，成为全国最为畅销的果汁生产商。这对团队来说可谓一个重大时刻：每个人都能看到这些最佳实践是可移植的。而且我们现在也有更多余地来考虑更具革命性的举动，比如，我们疯狂的胡萝卜营销活动。

显然，“像吃垃圾食品那样吃掉它们”这个理念也没有那么疯狂。近期历史中一些最令人难忘和卓有成效的宣传活动都是来自大宗商品。比如“Got Milk?”（一项牛奶的公益广告）、佛罗里达橙子、加州葡萄干以及猪肉行业的“另类白肉”。美国密歇根大学教授研究了68个类似的营销活动，他们发现这些活动无一例外成功地拉动了需求。2009年，虽然Bolthouse的增长缓慢且稳定，但支撑我们的主要是果汁和调味料部门，胡萝卜销量每年会下滑3%到4%。为什么不看看是否有一些聪明的广告商能够扭转这一趋势呢？

说服董事会和管理团队是个耗时工程。当时，我们正处经济衰退期。我们的投资方希望最终能套现退出，因此我们必须严格控制成本。而且我们也正处在一个相当复杂的工厂整合时期。但是，我在可口可乐公司学到的另外一课是，艰难时期的投资是非常重要的——特别是在营销计划方面，因为其投资回报会更好。这时，竞争对手在缩减开支，广告费用更便宜，消费者最终会认可并奖励你的坚持。

我们简单地对几家公司讲了一下要求：创办一场提升迷你胡萝卜销量的活动——最终决定与Crispin Porter ＋ Bogusky广告公司合作，该公司是那时炙手可热的营销高手。广告公司提出了3到4个宣传理念，“像吃垃圾食品那样吃掉它们”是其中风险最高的，但我们很清

楚这也是其中最好的一个。Bolthouse内部的一些人认为我们简直丧失理智了。公司过往的营销花费总共也就10万美元，而我们当时在一年内就计划投入200万美元。我们决定赌一次，最终我们成功了。

除了两则电视广告——一个是火箭和爆炸特效，另一个是一位穿着暴露的模特对胡萝卜赞不绝口，我们还推出了网络系列宣传，由两位杂货店懒鬼店员演绎，以及Twitter @babycarrots发布的对那些流行垃圾食品品牌的嘲弄（我自己的Twitter账号是@ChiefCarrot）。我们在两所高中率先安装了首台Bolthouse自动售卖机，旁边就是传统的摆满薯片和碳酸饮料的售卖机。我们的销量在上升，市场份额也在扩大。每个人对此都很高兴。我们并不愿对成功过度沉迷。我们希望借助成功进军零食业——不只是为了Bolthouse公司，而是为了整个农产品行业。

3A战略

我们公司现在围绕着一个新使命：“激发健康食品的革命（inspire the fresh revolution）。”预防肥胖已成为一个主要的目标，诸如纽约市前任市长迈克尔·布隆伯格和美国前第一夫人米歇尔·奥巴马等知名人士对此纷纷表示支持。据充分的消费者调查显示，父母希望能为孩子提供更为健康的零食产品。然而，在2012年，美国农业部的数据显示，水果和蔬菜的人均消费却以每年7%的速度在萎缩。

我们如何扭转这一局面？我们的战略再次借鉴了我自软饮料业学到的经验，那就是：3A战略。



Bolthouse Farms正在重塑农产品营销

1.果蔬走廊里零食“站点”

2.学校的自动售卖机

3.“垃圾食品”零食包

4.追踪社交媒体上共享“令人垂涎美食”图片，鼓励更多健康饮食的新#urwhatupost。

第一，可亲性（**accessibility**）。让我们的产品更加可爱并具有吸引力。我们需要人们有想吃蔬菜的欲望。这不仅要广告宣传让胡萝卜看起来很酷，而且还要有一流的客户调查和创新型产品研发。我们将公司总部从加州贝克斯菲尔德搬至圣塔莫尼卡，这样我们就可以吸引到企业所需的能培育、执行和推销最佳创意的人才。

以Veggie Snackers系列产品为例。这个理念来自纽约锡拉丘兹的一个焦点小组。一名16岁男孩有些不解地问道，如果我们的胡萝卜能像酷炫农场多力多滋玉米片和乐事烧烤土豆片那样，可以在自动售卖机里买到，为什么它们就不能有多种口味呢？我们要求研发团队针对这个可能性进行探索，并且在2014年将这个产品线引入测试市场。

“水果吸管”（一种软管包装的可吸食果泥）是我们另一个适用的例证。孩子们已经习惯了酸奶那种便宜的可压缩包装。现在他们可以以同样的方法饮用保鲜、非乳制品以及无糖的水果和蔬菜果泥。

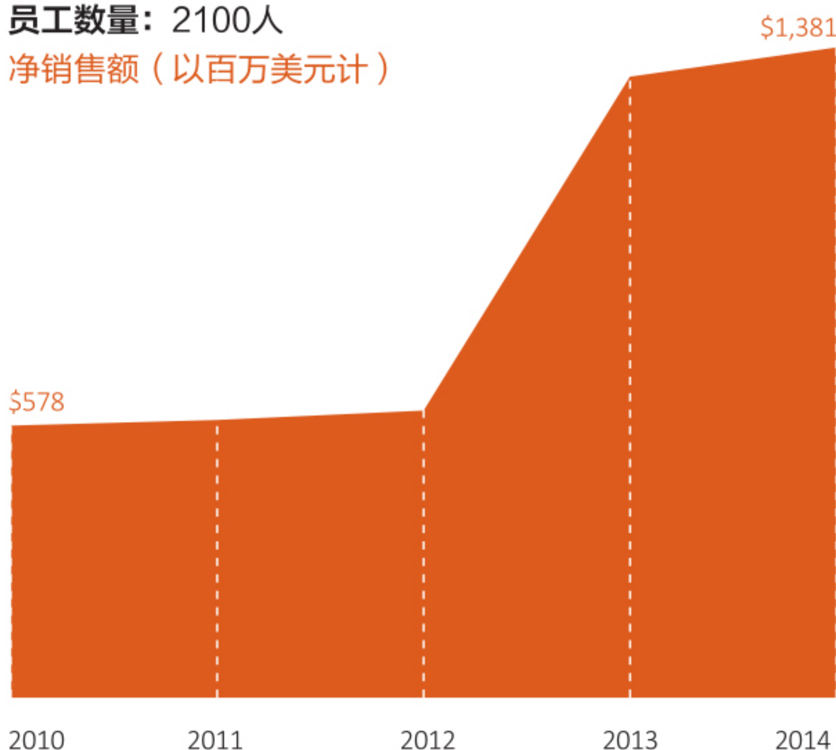
我们致力于市场前端的创新。2015年早些时候，我们推出了#urwhatupost行动，设计理念是鼓励人们通过社交媒体分享“令人垂涎美食”图片，推广更加健康的饮食。然而，我们最大的成就是与果蔬市场协会合作，成功说服《芝麻街》同意我们和其他协会会员免费使用它们的品牌。如果通过一张艾莫（芝麻街公仔）贴纸让一个5岁的孩子开心地吃下一个苹果，那么你就赢得了2位顾客——这个孩子和孩子的一位家长——他们可能就是你的长久顾客。

第二，可得性（**availability**）。我们希望产品无处不在。虽然我们之前主要的销售渠道是那些连锁杂货店，但是，我们现在也开始与诸如沃尔玛和好市多之类的大型零售商合作，鼓励这两大集团建立或加强它们农产品品类中的“零食”份额，在规模与投资匹配的前提下，将Bolthouse产品与我们那些直接或间接竞争对手的产品一起摆上货架。我们之所以这么做，是为父母们在商店里创建一个目的地，在这里，他们可以放心地为孩子选择新鲜健康的食物。而且这个试点项目已被证明是成功的。Bolthouse也是通过例如Peapod 和 Amazon Fresh之类网络交付服务，改变销售和营销理念的先行者。我们正将销售渠道扩展至一些较小型商店，比如7-11和沃尔格林，它们主要为那些社区里日程繁忙的家庭提供便利服务。

我们的目的并非要妖魔化全球不太健康食品的营销者。我

们只是借鉴他们的策略，从而打造出一个更加健康的社会。

第三，可购性（**affordability**）。可口可乐之所以会大卖是因为它每听定价不超过1美元。菲多利公司在零食袋装的多乐多滋上采用了相同的定价策略。我们也不希望我们的产品定价太高。比如我们的“水果吸管”，每包仅售40美分。我们的Veggie Snackers仅售79美分。随着消费者日益意识到健康饮食的重要，我们不想让定价成为这其中的障碍。因此，我们努力地改善效率、降低成本，并让利于消费者。



加入金宝汤公司

2012年，在实施战略两年半的时候（当时上述一些成功案例还没有发生），Bolthouse的增长开始不断加快，金宝汤公司提出收购意向，控股公司Madison Dearborn欣然接受。我和执行团队对这项交易感到高兴的原因是：第一，Bolthouse得以保持它的业务模式。虽然诸如财务和法务之类的后台职能部门进行了整合，但我们依然拥有运

营、销售以及营销方面的控制权，而且我们也可以使用总部的资源。目前，两位拥有博士学位的金宝汤食品科学家已加入我们团队，我们还可以充分利用母公司与大型零售商间建立起的良好合作关系。第二，我们能从金宝汤公司的长期发展战略和财务实力中受益良多。

行业观察家最初对这起收购颇为困惑，因为两家公司并不存在业务上典型的重合：金宝汤主要在商店中心区域出售罐装食品；而我们的产品则在商店外围出售。但这项交易是多元化战略，金宝汤能够看到新鲜食品领域以及Bolthouse品牌产品的潜力。

以软饮料的规模计算，Bolthouse仍须继续打造品牌知名度。但是，我们的客户群非常忠实，并呈增长趋势。“像吃垃圾食品那样吃掉它们”活动的成功，不仅鼓励我们进一步延续企业的计划，而且让整个行业开始和全球不太健康食品的营销者展开竞争。我们的目标并不是把他们妖魔化，只是借鉴了他们的策略，我希望最终我们能创造一个更为健康的社会。



约翰·莱格尔
T-Mobile CEO

T-Mobile CEO：炮轰对手赢得市场

T-MOBILE'S CEO ON WINNING MARKET SHARE BY TRASH-TALKING RIVALS

约翰·莱格尔（John Legere）｜文　廖琦菁｜译

齐菁｜校　李剑｜编辑

在Global Crossing通信公司担任CEO10年之后，2011年我决定卖掉公司并且辞去职务。这是我成年后第一次失去全职工作，还在同一个月离了婚，那是我人生中非常艰难的一个阶段。很多时候我都无所事事，我花了一些时间阅读《当下的力量》和开发自我实现的潜力。我很快意识到自己讨厌不工作的状态，所以，当有猎头问我是否愿意参加T-Mobile公司的高管面试时，我做了一些功课，决定接受面试。

当时T-Mobile还没上市，由德国电信（Deutsche Telekom）所有并受其管控。AT&T曾尝试收购T-Mobile，但美国司法部与联邦通信委员会的联合反对导致二者牵手失败，德国电信与T-Mobile的员工们前途未卜。在与德国电信第一次会面时，我用一番话激励了CEO，告诉他情况没他想得那么糟。这在面试中算是奇怪的场景，但那位CEO对各种想法和选择都有兴趣并持开放态度。从我的立场看，T-Mobile有极好的品牌知名度，采取一些明确措施便能转危为安，我就看到了6或7步显而易见的战略布局。如果他想让T-Mobile破产，公司可以维持现有的运营方式。但如果他想进行变革，就须尽力一搏，包括与行

业领导者Verizon和AT&T积极较量。

在多数大型公司，CEO们都过于老练：他们从不在公开场合提及任何人的负面消息，甚至避免提及对手的名字。那是保守派的做法，我不一样。我从小到大都是跑步选手，通过竞赛成长，它就是我的一部分。我喜欢获得胜利，但我更享受打败别人的快感。这不只是说说而已，我在商业战略上经验丰富，会花大部分时间思考公司未来几年的发展方向，然后与员工一起朝目标前进。特别是在已经饱和的市场中，一家公司市场份额增长多数都以牺牲竞争对手的利益为代价，我尝试寻找和利用对手的弱点。对于领导者的期待是能言善辩还是坦诚，公众的态度早已发生转变，幸运的是这种转变朝着我擅长的方式发展。看看2016年的美国总统大选，或者人们对马克·库班（Mark Cuban）和伊隆·马斯克（Elon Musk）沟通方式的喜爱。CEO每份声明都须法务团队审核的时代已经过去，这真是大解脱。人们想要领导者展露真实的一面，而不是只说连篇的法律术语。

多问一遍"为什么"

2012年9月，在我入职T-Mobile的第一天，立刻意识到几件事情。首先，尽管员工们士气低沉，公司总体文化完好无损，并且有进一步变强的潜力。一线员工的平均年龄是27岁，他们在寻找能够激励他们的人。他们只想要一位领导者，能向他们保证未来会变好，并引导他们把力量用在正确的方向上。

其次，我还发现公司的运营方式像一支准军事部队，法律和人力资源部门在管理上介入过多。入职那天我本想组织一场员工大会，但被告知只能与资深员工对话。最后，我坚持给全体员工直播整场会议，并且欢迎任何人提问。太严格的等级制度可不是好事！第二天我碰到了一名员工，他是退伍老兵，曾在阿富汗服役。因为怕反战的同事心烦，他不能把战友的合照摆在桌上。我拍了一张照片，照片里他

坐在我的座位上，桌上放着他的那张照片。我告诉他，如果任何人对他的照片提出异议，让那个人来找我。公司的官僚主义真是浪费时间、扼杀士气，这不能发生在我管理的公司中！第三天，我发现T-Mobile不允许员工有纹身或面部穿刺。我说，我大女儿有一个舌钉，小女儿有6个纹身，她们无法在我管理的公司找到工作，实在令人沮丧，这项规定立即就取消了。当看到自己无法认同的事情，我都会问为什么，听到解释之后，我还要再问一遍原因。这是一个从5岁小孩儿身上就能学到的领导技巧。

我最重要的一项发现不仅仅针对T-Mobile一家公司，而是关于整个无线通信产业，那就是人们讨厌它。我的办公电话有条专线，它能在无人知晓的情况下，直接监听客户服务电话。我每天都会这么做，尤其是最初那段时间，它让我更深入洞察到消费者痛点。例如，消费者不喜欢受限于合约。他们厌恶为难以理解或不受控制的功能付费，比如数据和漫游。因为行业早期的营销方式，人们认为手机是免费的，而实质是手机厂商隐藏在运营商背后，让无线通信服务供应商提高每月资费，使他们700美元的手机显得便宜。在这一行业成功的最佳方式已经很明朗，就是尽可能用与现有运营商不同的方式做事，做完全相反的事。这是我们开始Un-carrier（非运营商/去电信化）战略的起因。

T-mobile资料和数据

成立时间：1999年

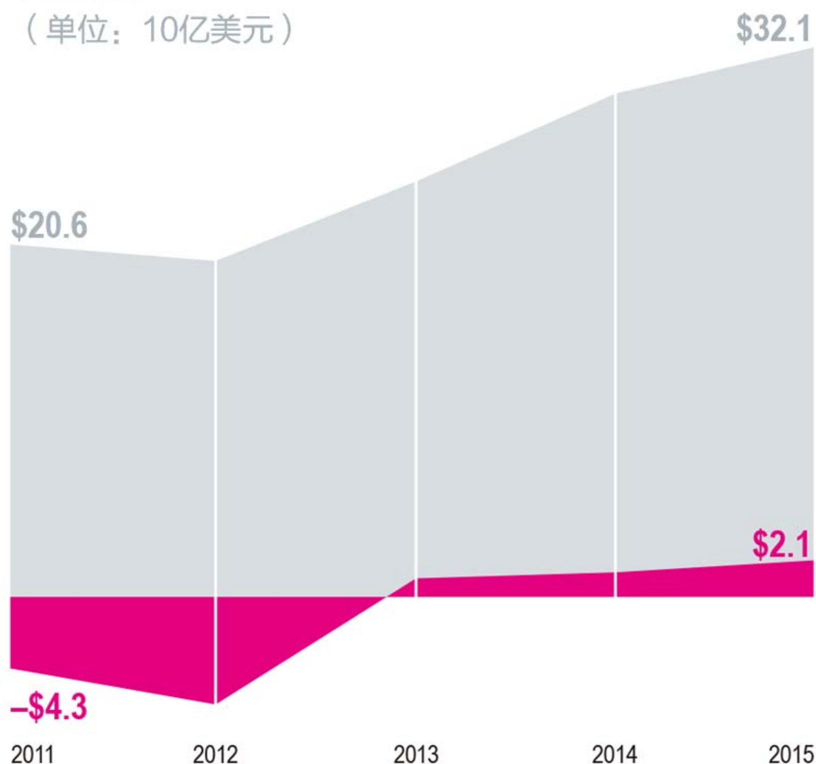
总部：华盛顿贝尔维尤

用户数量： 6940万（截至2016年三季度）

收入

营业利润

（单位：10亿美元）



来源：T-MOBILE

我发飙了

最初，我着手解决突出问题，那些与德国电信CEO面试时我提过

的问题。T-Mobile不销售iPhone，所以我们拜访苹果公司，与他们完成了一笔交易。T-Mobile的信号一直备受诟病，所以我们开始尽可能多地购买无线频段。我们还收购了小型竞争对手MetroPCS，希望能主导快速增长的预付费市场。作为德国企业子公司的运营方式让T-Mobile处处受限，与MetroPCS结合，T-Mobile就有机会通过买壳上市公开发行股票，用资本持续投资基础建设。这些动作没什么惊艳的，任何一个华尔街分析师都会给出同样的建议。但我们真的做了，而且行动迅速。

解决了以上这些问题，随着网络信号逐步增强，T-Mobile需要重建品牌。2013年1月，我们参加了在拉斯维加斯举办的消费类电子产品展（Consumer Electronics Show）并举办了发布会。在问答环节，我突然发飙了。我破口大骂说，如果火星人来地球，想要理解无线通信业的运作方式，那他会重回火星，因为他理解不了。运营商把消费者困在长期合同里，把他们当成垃圾对待。运营商的网络很差劲。我说："AT&T所说的网络覆盖范围还没交友网站上的信息诚实。"我的这番话不假思索，但我真的这么认为。这段视频在网上像病毒一样扩散，证明了那些需求受到压抑的消费者对于这个行业有多么大的敌意。

而我知道，除非有行动作支撑，否则我只是信口雌黄。我向我的领导团队发起挑战，我们对产品策略做了巨大的改变，而且最终成功了。我们希望整个产业永远更好地服务消费者。我们取消了长期合约，使用透明的定价模式。我们让智能手机的升级换代更便捷。我们还取消了国际漫游费用，它往往造成竞争对手顾客的巨额账单。对从其他公司转入T-Mobile的顾客，我们为其支付合同提前终止费。我们让免费的Wi-Fi通话更容易。随着网络视频愈加受欢迎，我们创建了Binge On项目，让用户在观看YouTube，Netflix和其他视频时不耗费其流量包中的流量。后来，竞争对手试图抄袭Un-carrier战略，特别是在放弃长期、限制性合同方面。幸运的是，它们模仿得不怎么样。

最重要的是，我们持续对网络进行投资。我们用实际行动证明自己没说大话。我在酒吧里最爱做的事情之一，就是与陌生人拼网速：我们用手机浏览器登录测试下载速度的网站，然后看谁的网速更快。我的T-Mobile网络总是更胜一筹。



莱格尔和他的高管团队在向员工详述三季度的业绩。

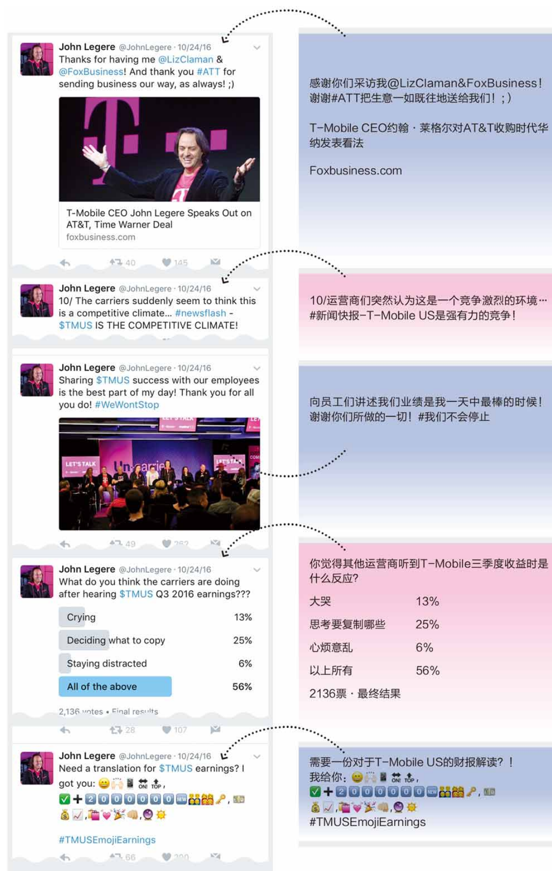
自己选择“反派”

随着业务的改进和网络的重建，我们开始大声说出自己与竞争对手的区别。在每一个好故事里，都有一个反派，我们早就选好了自己故事里的反派：AT&T。AT&T在iPhone刚上市时有独家代理权，人们认为它在定价和客服上占了便宜。研究显示，大家讨厌AT&T，这家公司糟得不能再糟了。只要我公开演讲时都会问：“你们有多少人的运营商是AT&T？而你们又有多少人讨厌这家公司？”几乎所有人都会举手。

让我们选择如此激进方式的另一个原因是：我们需要知名度。

AT&T和Verizon每年花在广告上的费用是50亿美元，我们可比不上。最初，我们只占有约10%的无线通信市场份额，它们两家公司各占将近40%。我们认为，如果能把他们拽入与我们的斗争中，我们就赢定了。

我们先把广告聚焦于自己的创新，直接攻击竞争对手。有一次，我们让人带着AT&T的手机去欧洲，结果他迅速累积了巨额漫游费用；我们突出了这张荒谬的账单，与我们的免费国际漫游计划做了对比。2015年超级碗，我们有一则广告是让金·卡戴珊（Kim Kardashian）向人们介绍如何使用T-Mobile的滚存流量计划浏览她的自拍，我们还让莎拉·席尔曼（Sarah Silverman）和切尔西·汉德勒（Chelsea Handler）绕着自己家跑，炫耀她们能拨打Wi-Fi电话。在2016年的超级碗广告中，我们攻击了Verizon，它们一直用广告谎称自己的网速更快。我们举史蒂夫·哈维（Steve Harvey）为例，他最近把环球小姐冠军颁错了。我们让他嘲笑Verizon在性能上的虚假陈述："是Verizon说错了！不是我！"我们甚至在社交媒体上推出了平面广告，征求消费者意见。



莱格尔在财报日的推文一览

(双击可看大图)

无论在广告中、社交媒体上，还是我的公开声明中，有些界限我绝对不会跨越。与某些总统候选人不同，我不会嘲笑对方的家庭。如果另一家运营商遭遇技术问题，比如网络中断，我不会取笑他们，因为我意识到许多人会遭受影响。我们也撤回了对Sprint太过负面的攻击。它曾是我们的对手，但它现在太弱了，在它落难之时攻击它让我觉得不舒服。

利用Twitter触达

社交媒体是我领导力策略的关键部分，但它始于偶然。我当时正在和女儿吃饭，她觉得如果给我开一个Twitter账号会很搞笑，我就把手机给了她。我们创建完账户后还没多久，T-Mobile的企业安全人员就给我打电话，说有人在Twitter上冒充我。我跟他确认说那个人真的是我。我们的律师说，我发推文是个糟糕的想法，但我没有理会。我在Twitter上最初的互动之一是，有个人一本正经地问如何建立成功的职业生涯。我咨询了我的大女儿，她是电子游戏的超级玩家。最后，我在Twitter上的回复非常简单："玩魔兽世界，打到90级。"瞬间很多游戏玩家和极客们关注了我。现在，我有超过300万的粉丝，他们中有很多名人（包括奥普拉），通过他们的转发，我能触及到大量人群。我们对此做了分析，发现我的一条推文经常能达到1.5亿次的曝光。这不是游戏，这是推动我们业务的方式。

我把大量时间花在用手机和平板电脑发推文上。我自己一个人住，也没有养狗，除了跑步和花时间陪女儿，我都在工作。我在网上做的大部分事情是倾听消费者，没有信息过滤的社交媒体是不二选择。如果有人抱怨了T-Mobile，我会把我的邮箱推给他/她，并确保我们内部持续跟进。当我在总部开会时，我知道外面正在发生什么，因为人们一直给我发推文。如果分析师说了些关于我们股票的事，或者是竞争对手发表了声明，我通常通过Twitter得知，有时甚至比团队告诉我还要早。

我的一些推文直接针对对手。在一次投资者大会上，Verizon 的CEO承认公司新视频服务有些"吹过了"，我配着推文"天啊，Verizon,你说得也太轻巧了吧"把故事发了一遍，然后写道"如果@Verizon'符合现实的期望'＝在打造一款没人想要或使用的服务上花费数十亿，那你们#做到了！"我在社交媒体上的表现强化了我们的广告策略。有时候我们会模拟一个嘲弄AT&T的广告，然后我把它发到Twitter上，因为太多人能看到，我们都无须为获得影响力再把它印出来或传播出

去。

最佳客服

我在呼叫中心度过很多时间，前几任CEO很少到访这里。呼叫中心的员工做着地球上最难的工作，我极度尊重他们，他们真是我的最爱。他们喜欢看我攻击AT&T和Verizon。我们有共同的敌人，并肩作战令他们感到骄傲。他们工作异常辛苦，在一对一通话中，他们要向顾客解释我们能提供比竞争对手更好服务的原因。而看到CEO公开地表达相同主张激励了他们。客服团队的热情是显而易见的，这也是我们多次在J.D. Power&Associates的无线通信运营商用户服务榜单中排名第一的原因。

在电信行业外，没人知道我取笑竞争对手，后来大家终于都知道了，原因是我们公司的表现。我们的用户数量超过3年持续增长，我刚加入公司时是3300万，截至2016年三季度末，用户数量已经超过6900万。更抢眼的是，行业中后付费手机（postpaid phone）用户增长全部由T-Mobile获得，他们是2013年以来无线通信业最有价值的一批用户。与此同时，我们后付费用户流失率从2013年四季度的2.5%降到了2016年一季度的1.3%。AT&T和Verizon一开始没把T-Mobile当回事儿，现在为时已晚。我必须谢谢它们。

随着公司的壮大，我们必须寻找新的对手，但这不难。有时候，创造出一股邪恶势力是激励人的最佳方式。举例来说，破产是Global Crossing通信公司的敌人，在别处可能是官僚或其他的内部问题。现在，无线通信业开始越来越多地与有线电视公司直接竞争，所以未来坏人的选择有很多。也许就是某个有线电视公司？

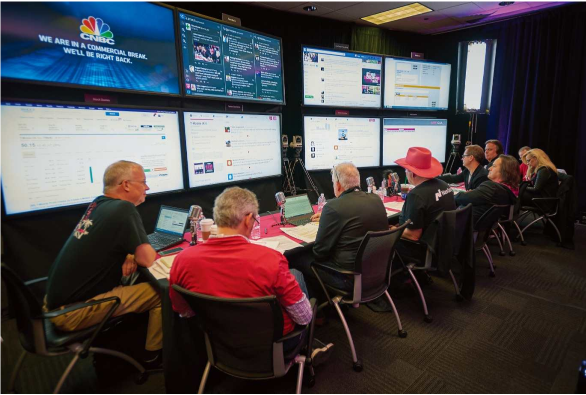
在改变无线通信产业的运作方式上，我们才刚刚开始。我们会做更多事情解决消费者痛点——而对手们的弱点，一直让这件事变得更加容易。

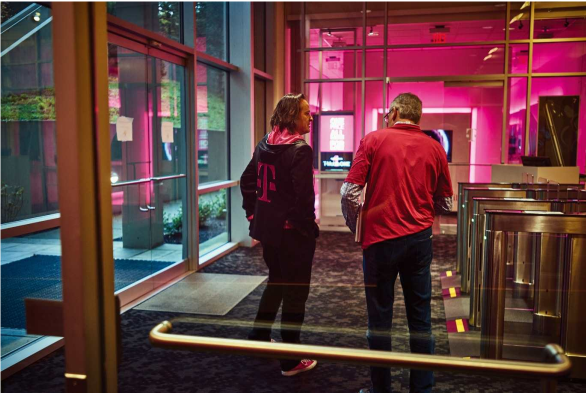
EARNINGS DAY财报日

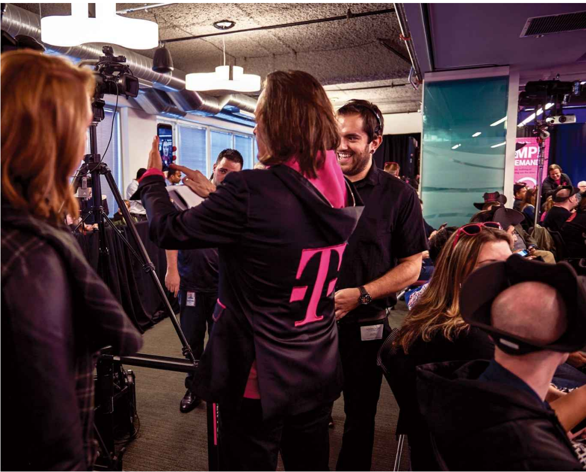
2016年10月24日，在华盛顿贝尔维尤的T-Mobile总部，CEO约翰·莱格尔和他的领导团队在看社交媒体对于他们三季度盈利公告的反应。莱格尔在不断更新的反馈中发表评论和发布自拍。“社交媒体是我领导力策略的关键部分，”他说，“如果分析师说了些关于我们股票的事，或者是竞争对手发表了声明，我通常通过Twitter得知。”

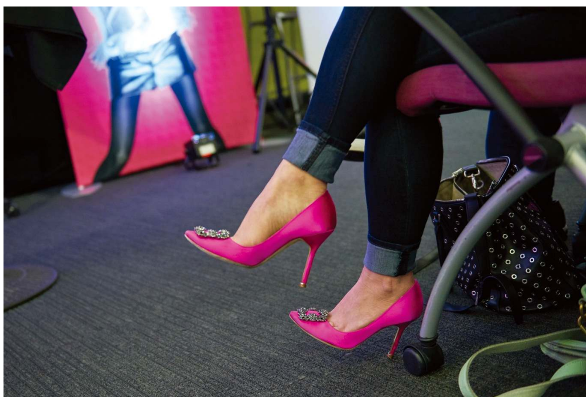


CEO约翰·莱格尔（左）和他的领导团队在看社交媒体对于他们三季度盈利公告的反应


CNBC
WE ARE IN A COMMERCIAL BREAK.
WE'LL BE RIGHT BACK.







T-Mobile客户服务业务的执行副总裁考利·菲尔德的鞋


苏铭天
WPP集团 CEO

WPP集团 CEO：
让业务组合变成增长机器

WPP's CEO on Turning a Portfolio of Companies into a Growth Machine

苏铭天（Martin Sorrell）| 文
廖琦菁 | 译　齐菁 | 校　李剑 | 编辑

观点：受20世纪90年代初期财务危机的影响，WPP集团为获得增长进行了新战略重组，集中管理特定的公司职能，并通过“水平性整合”把集团内跨机构的多种资源提供给客户。

1992年初，当我踏入摩根大通（J.P.Morgan）位于伦敦的总部时，这座由学校改建的大楼让我感觉自己仿佛被叫进了校长办公室。我去见的银行家对WPP公司并不满意。两年前WPP曾借钱进行了一项大型收购。没过多久，全球经济衰退，使得偿还债务变得异常艰难。我不得不每季度与银行家们碰头，由他们从头至尾查看公司所有的开销，并接受质询。正是被逼到绝境的经历，孕育出引领我们过去25年增长的战略。

WPP目前是世界上最大的市场传播集团，在全球112个国家设有3,000多个办公室，拥有19万多名员工。成立初期，公司的发展方式

主要是依靠收购小公司。直到今天还有人认为WPP是一家控股公司。事实上，我们收购的很多公司享有自主权，还有一些被收购的公司则希望我们使用伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）的模式，即在去中心化组织中当个不插手的所有者。但20世纪90年代初的财务危机让我意识到，如果缺少有凝聚力的战略，即使通过多次并购成长为大型公司，仍然无法成功。与伯克希尔公司不同，我们收购的所有公司都属于同一行业。我们须找到一种方法，使1加1大于2，从而充分利用体量获得竞争优势。这是使我们增值的惟一方法。

这次危机促使公司为获得增长进行新的战略重组。我们开始集中管理一些企业职能，包括人才管理、金融、IT、房地产和法律等，以此提高组织协调性并降低成本。同时，我们创造了现在称之为“水平性整合”的方法，让客户接触集团旗下代理机构的多种资源，从而有助于获得新业务。这种管理方法，使代理机构能够专注于自己所长，也给高管们提供了进行战略思考的机会，让他们可以开拓数字化市场，快速增长市场以及数据投资管理等新领域，这些市场在过去10年间已成为公司业绩增长的源泉。

我的广告之路

我出生于伦敦西北部，我哥哥在出生时夭折了，所以我被父母当作独子养大。我的父母来自东欧，是第一代犹太移民。他们的早期移民很艰苦但又温馨。父亲在13岁时离开学校，最终成为英国一家大型广播电视连锁零售企业的管理者。我在私立学校接受了良好教育，之后在剑桥大学攻读经济学。从剑桥毕业后我直接去了哈佛商学院。尽管在哈佛商学院的那两年像生活在压力锅里——每天要做3个案例研究，学着像CEO一样思考，但我很享受那段时光。

商学院毕业后，我在美国康涅狄格州的一家咨询公司工作了2年。那时正值越战顶峰，在美国工作的非公民年轻男性被政府征兵，

因此我母亲坚持让我回英国。我在哈佛认识了当时去学校演讲的IMG创始人、体育经纪人马克·麦考梅克（Mark McCormack）。他聘用我创立IMG伦敦办公室。几年后，我离开了IMG，尝试和我的父亲开办一家公司，父亲是我最亲密的顾问和导师。因为公司里没有非常合适的工作，所以我签约成为一位成功商人的财务咨询师。这位商人的众多投资中有一家广告代理机构，当时刚被萨奇广告（Saatchi & Saatchi，在中国又译为盛世长城）的创始人萨奇兄弟兼并，正需要一位CFO，于是我1976年成为萨奇广告的CFO。

我在萨奇广告工作了9年，查尔斯和莫里斯萨（即萨奇兄弟）很有创意，但他们在财务管控方面有所欠缺，而这方面对他们这些试图通过并购发展的公司尤为重要。他们的费用结构一团乱麻，我们则努力从中理出头绪。人们普遍认为广告代理机构的成败只取决于创意，但其实财务管理也至关重要。在与萨奇兄弟共事中，我学到了如何创造出清晰的战略和愿景。

父亲一直教导我，在独立工作之前，必须要在某个行业中树立好口碑。1985年，我40岁，不仅在萨奇广告拥有价值200万美元的股份，而且已经树立了我所需要的口碑。

WPP的早期收购

在一位股票经纪人的帮助下，我试图寻找可以借壳上市的小型公开交易公司，通过多次收购的方式使其成为一家全球性营销集团。我们选择了电线与塑料产品公司（Wire and Plastic Products/WPP），它们主要生产购物车。当时WPP公司的市值约130万美元。巧合的是，这家公司的一名顾问曾经与萨奇兄弟共事过，他了解我的工作情况。于是他建议WPP公司老板接受我的收购计划，最后WPP同意了。入股消息公布的当天，WPP股价上涨超过1/3，这很大程度上是得益于我在业界的好口碑。

最初两年，我们进行了18次收购，主要集中在擅长“线下”营销业务的公司。在广告领域，“线上”意味着性感、有创意的东西，有着《广告狂人》主角唐·德雷柏的范儿。而“线下”恰恰相反，业务主要为包装、设计和推广。尽管无法引人注目，但“线下”公司同样有价值。我们以自己的股份作为主要资金，在英国购买了15家，美国购买了3家这类公司，成为大西洋两岸的最大“线下”玩家。该战略备受证券市场喜爱，我们的市场份额也持续上升。

1987年，我们试图收购智威汤逊（J. Walter Thompson），它拥有两家大型广告代理机构和一家公关公司。以收入来看，智威汤逊是我们的13倍。WPP当时价值2.5亿美元，我们为智威汤逊出价5.66亿美元，其中一半现金支付，一半用股票支付。尽管这笔交易使我们背负债务，但我不担心。因为这笔交易中，智威汤逊拥有在东京的办公楼，当时日本正处于房地产繁荣期。我们把大楼卖了1亿美元，立刻还清了近一半的借债。

两年之后，我们以8.5亿美元高价收购了奥美（Ogilvy& Mather）。用现金和可转换优先股对半支付。这个交易要求我们按季进行支付，但当经济衰退后，我们发现自己被过度放债。尽管一直按时缴款，但有几次我们险些违约。我们不得不对债款进行再次谈判，那一刻就像是对上帝坦白罪过并接受拯救，它迫使我重新思考怎样才能推动集团增长。

WPP集团资料和数据

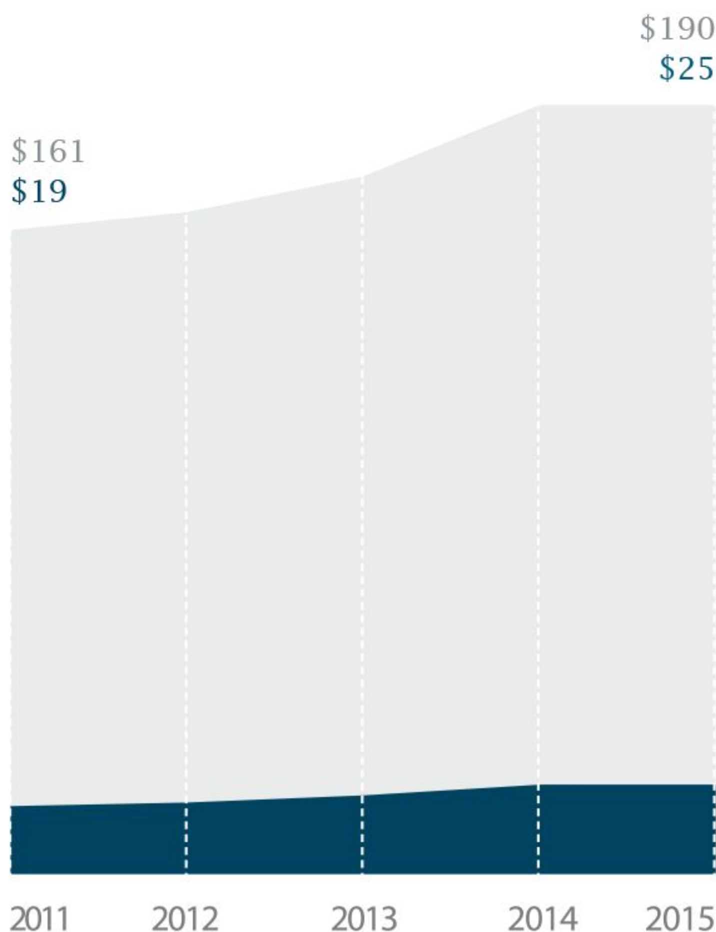
成立时间：1985 年

业务覆盖国家： 112个

员工人数： 194,000人(包括联营企业)

收入：(单位：亿美元)

营业额：



投资人才和地产

经过那次“赦免”，我们对公司进行了严格审视，得出的结论是，我们须证明集团存在的价值，否则离分家也不远了。

当考虑如何提高集团附加价值时，我们的关注点是投资。从20世纪90年代至今，WPP约60%的收入用于人才投资。第二大投资是全球的地产，在90年代约占比10%；今天是约7%。我们也寻找机会投资采购和IT软硬件。

起初，这个行业不存在培训项目。公司要雇人时就从竞争对手那里“挖”。我们认为集团可以通过人才管理为旗下子公司增加价值。1995年，WPP启动了奖学金项目，该项目以发展集团内部的多领域人才为目标，对本硕毕业生进行招聘和培训，并在集团旗下公司轮岗。这个项目现在被视为行业的黄金标准，比哈佛商学院还难进。

此外，我们进行了多种薪酬计划的尝试，为领导层股票购置计划（Leadership Equity Acquisition Plan）的发布奠定了基础。在该计划中，集团和重要运营子公司的高管们有机会入股WPP，如果WPP的股价高于同类其他公司，则在几年间获得高于投资数倍的回报。通过这种方式，我们实现了利益共享，风险共担。

WPP还启动了若干项目以培养和保留人才。例如，X元素（The X Factor）项目是培养女性领导力，使她们能够适应在子公司的更高职位。我们的全球持股计划（Worldwide Ownership Plan）已经给予全球超过8.45万名员工股票认购权，鼓励他们持有公司股份。

1996年，我们启动的WPP空间计划（WPP Space Program）被视作是一个房地产管理程序。大型“校园”在新加坡、上海以及未来在马德里的开幕是项目的高潮。许多子公司在全球范围内的多元化市场中共同办公，不仅降低了成本而且让员工关系更亲密，促进合作。

在其他领域，集团也力求增效。20多年前，WPP聘用了集团第一名采购人员，今天，采购部门高效地为各子公司采购商品及服务。在IT领域，我们着眼于集团内部软硬件标准化，最终与IBM达成业务外

包协议。我们建立了客户业务实践区域，供各子公司进行知识与资源的分享，涵盖the Store（我们的全球零售业务）、WPP Digital（数字业务投资部门，加速集团各公司数字化）、政府部门、公共部门以及其他部门。

最初，一些子公司抗拒改变。它们想依靠自身特色争夺客户，这不无道理。在20世纪90年代，因为使用同一电话号（本地号码的前三位）而造成了对客户和公众的困扰，智威汤逊和奥美的员工曾感到不快。但我们已经渡过了那个时期，原来认为使用自有IT系统会有竞争优势的公司，现在也意识到利用集团的全球化规模更加明智。

“水平性整合”的魅力

这种更加集中的结构使我们能把注意力放在真正驱动战略性增长的焦点问题上。与其他营销服务公司相比，WPP很早就布局金砖四国。截至2000年，我们收入的12%来自巴西、俄罗斯、印度和中国。今天，近1/3的收入来自快速增长的经济体，从哥伦比亚到孟加拉国，我们均设有办公机构。现在我们考虑的是，古巴的开放对于WPP的业务意味着什么？我们会为子公司在新市场的发展出谋划策。

WPP集团还帮助子公司向数字市场转型。20多年前，我们意识到摩尔定律将会影响整个行业。如今，数字业务给集团贡献了约40%的收入，也许某一天会达到100%。在这场转型中，我们同样以体量获得竞争优势。

另一个组织结构变化源自我们努力追求的“水平性整合”。始于20世纪90年代，“水平性整合”在过去10年迅速发展。我们意识到大客户们希望接触到集团最优秀的人才和最佳创意，而并非选择某家公司。所以我们为集团的45家大客户各配备了一位管理人员，由他来协调WPP不同子公司间的关系与资源。举例来说，我们最终在集团内部为福特汽车公司创建了一家新公司，它不仅包含来自智威汤逊、奥美和

扬·罗必凯（Y&R）等广告代理机构的员工，还有来自博雅（Burson-Marsteller）、伟达（Hill＋Knowlton）的公关人员，以及凯度（Kantar）的市场研究员和数据分析师。我们也为高露洁和许多其他公司提供类似服务。今天，约有3.8万名WPP员工为这些超级客户服务，这项业务价值约为70亿美元。

在当下的经济环境中，找到能更好为客户服务的方式变得尤为重要。一些客户面对像Airbnb和Uber这些后起之秀的颠覆，还有些客户被实施零基预算和审查营销费用的私募公司投资，同时还遭到来自激进投资者的压榨。一位CEO的职业生涯平均下来大概5至6年，而首席营销官只有24个月。不但管理专注于短期主义，还削减了研发和广告这类长期投资。我赞同麦肯锡公司鲍达民（Dominic Barton）和黑石集团拉里·芬克（Larry Fink）的观点：短期主义的管理是误导。但它确实是我们不得不去适应的强大趋势，通过把集团内的丰富资源提供给大客户，我们可以在行业有限的增长中扩大业务。

回顾执掌WPP的30多年，我很清楚运气也是我们成功的一部分。最初投资这家公司时，我用自己的32.5万美元做了赌注。今天，WPP价值300亿美元，我占股2%，惟一一次出售股票是用来支付离婚费用。把我自己的财富与集团绑定在一起，这是我热爱WPP的方式。

身为企业家意味着要拿自己的钱冒险。对我来说，把自己的资产投入进来很重要。理财经理会认为这很疯狂，但我的父亲一直教导我，要投资自己最了解的公司。对我来说，那就是我用30多年建立的这家公司。

KRONOS公司CEO：推行“无限休假”的益处

1979年，我大学毕业后，直接加入了克洛诺斯（Kronos），是公司的最初的几位员工之一。当时，公司给新员工两周的带薪假期，工龄每增加一年，带薪假期增加一天，直到一定的天数。大部分公司以这种方式安排假期，尽管时间长短可能不同，但多数公司都这样。1984年，我晋升为全国销售经理，4年后，我成为全球销售与服务副总裁，进入公司高管层。作为劳动力管理软件与服务的解决方案提供商，克洛诺斯有一项长期政策：在合理的情况下，高管可以尽可能延长休假时间，无须对他们的休假时间进行追踪。这是有道理的，即便在那个时候，高管都被要求全天候工作，当你不断在晚上、周末和家庭旅行期间工作时，追踪你的工作时间或宣布一个官方的“假期”几乎毫无意义。从那以后，我一直担任克洛诺斯高管，后来就任CEO并工作了12年。近30年，我的休假时间都没有被追踪过。

我加入克洛诺斯后发生的变化是，由于技术的发展，公司各级员工在手机上办公已成常态，通常是回复邮件或在下班后做某些工作。我目睹了我女儿这么做，她是职场新人，现在的职位只有两周带薪假期，这限制了她与我和妻子一起旅行的能力。回家过感恩节的小长假期间，她每天工作数小时的情况并不罕见。在如此多员工都全天候工作的时代，依赖明确界定“上班”或“休假”的政策让我觉得是过时甚至愚蠢的。

招聘的障碍

这种感觉提供了一个重要背景。2014年底，公司首席人才官要求与我见面，当时我们正在经历长达数月的招聘挑战。克洛诺斯在全球有5000名员工，其中近1500名在我们位于马萨诸塞州的总部。当地大学毕业生的就业市场非常紧张，当时我们有超过300个职位空缺，填满它们很困难。这种情况如果继续下去，会影响我们的增长计划。我们讨论了阻碍招聘的具体事项，我们的休假政策是问题之一。那时，我们为新员工提供3周的带薪假期，这与我们竞争人才的本地企业相当。但是，当招聘人员试图雇用那些三四十岁、在其他公司有较长工龄的潜在员工时，他们经常发现，这些人有四五周假期。假期很重要，说服人们接受一个假期更少的工作是很大的挑战。

我要求人力资源部门提出令公司在招聘中更有竞争力的策略。他们给了一些方案。其中之一是转向“开放”的休假制度，Netflix率先这么做了。在一个开放的系统中，对员工休假天数不设限；取而代之的是，休假时间由员工个人与其主管协商确定。

我们决定在2016年初推出这一制度，我们称之为“myTime”。尽管大多数员工对这一变化感到高兴，但少数人真的不满意。说实话，我没想到这一变化会引起如此多的情绪和阻拦，即使是来自一小部分人。但是，我们已经解决了这些挑战，而且，我们的数据证明，新制度已经使克洛诺斯获益。无限假期并不适用于所有公司，但我们的经验可以给正在考虑实施这项制度的企业借鉴。

如果你对员工连最基本的信任都没有，那就什么也干不成了。我一直倾向于有这样的信任，部分原因是，每次我扩大信任范围时，人们都证明了我的判断是正确的。25年前，我团队中的几位明星员工在同一时间休了产假。产假结束后，她们都对重返职场犹豫不决。每个人都担心全职工作与育儿太难平衡。我不想失去她们，我问：“我们能做些什么让情况可控？”有人想每周工作3天，我们回答可以。有人想必要的时候在家办公，也没问题。这种弹性工作方式现在很普遍，

但当时不是。那时候还没有电子邮件，公司仍在使用传真机。但我相信这些员工能完成好工作，她们也做到了。这样的经验让我对员工的信任与日俱增。

家庭第一

作为CEO，我也非常坦率地表明过家庭优先于工作。我经常谈论这个话题，担心员工会听腻，但这对我真的很重要。我不断告诉员工，如果工作或职业是他们生活中最重要的事情，是他们最关心和投入最多的活动，那他们正犯了一个极其悲剧性的错误。家庭和亲密关系应该有明确的优先级，我设法以身作则。当我的孩子在高中参加体育小组时，我尽可能不错过任何一场比赛，即使那意味着要在周三下午两点下班。而且，我没有溜出办公室——我告诉大家我正在做什么，并且鼓励他们做同样的事。我非常相信管理学家吉姆·柯林斯（Jim Collins）所说：如果你选择了对的人，他们有才能和履行职务所需的工作道德，就不必花时间监督他们。无论他们的作息时间如何，他们都会完成工作。

在人力资源团队提议无限休假制度后，我做了些研究——基本上就是在网上读其他公司的经验。我很快发现新制度无效，或是公司尝试后又回到传统做法的案例。这些并没让我太担心，对其他公司没效果，并不意味着对克洛诺斯没效果。

对那些使用开放休假制度的公司，我也看了员工投诉的具体内容。大多数投诉是因为，人们意识到公司采取这种政策并非出于善意，而是为了省钱：雇主提供传统的“累积”休假制度时，对那些未使用假期的离职或退休人员，公司要为他们累积的假期付款。对大公司来说，那可能是一笔相当大的开支；即便是与我们同规模的公司，一年累计花费也能达到200万到300万美元。当一家公司采取开放制度时，不会再有累积的休假日，过去支付给离职员工的钱现在变成了公

司利润。

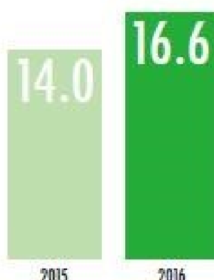
但克洛诺斯决定不从放弃传统休假制度中谋取利润。我们认为，省出来的钱用于投资其他员工福利更有意义。所以，除了提供开放休假制度外,我们增加了产假、育儿假和领养假；我们提高了公司缴纳401(k)的金额（401(k)是指美国1978年《国内税收法》新增的第401条K项条款的规定，是一种由雇员、雇主共同缴费建立起来的完全基金式养老保险制度）；我们为员工子女制定了奖学金计划；我们发起了托儿服务项目：我们为员工的学生贷款提供最高500美元/年的援助。虽然这些新福利的费用最终超出了休假制度变化省出来的钱，但我认为员工值得被这样对待。

无限休假制度如何影响假期

克洛诺斯的新制度于2016年生效

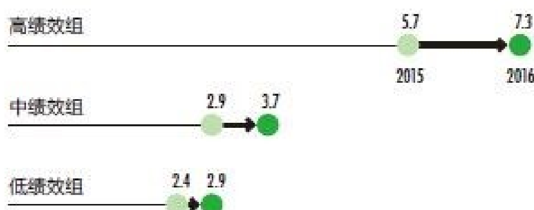
以下数据适用于美国公司员工

平均休假天数



根据绩效分组，平均休假周数的增加

因为假期时间是在员工与上级的一对一交谈中达成的，高绩效员工认为自己有权享受更长的休假时间。



三大不满

在我研究开放休假制度的同时，人力资源部同事做了更为系统的研究。他们聘请了一名顾问，这名顾问曾帮助其他公司转变制度。他向我们介绍了改变的利弊，他说，在大多数公司，95%的员工喜欢无限休假制度，但其余5%的员工通常反对，原因我接下来讨论。顾问也表示，这一变化最大的问题是，在新政策下，有些员工的休假时间竟然比原来少，原因是他们担心休假时间过长。我们想确保这种情况不会在克洛诺斯发生，因为这会破坏我们的初衷。

我们很早就做出一个重要决定：尽管公司不再为休假时间设限，但我们会继续追踪每位员工的休假请求和时间，我们希望能就此分析新制度的运行情况，确保管理人员能够公正地实施制度。

2015年12月18日，我们公布了新制度。“感谢你们创造了一个互信的环境，让我们能够实施这样的制度。”我在公司视频中说。新制度于2016年1月1日施行。正如顾问所料，大部分员工反馈良好，但少数人相反。他们很快大声表达了不满。

他们的投诉可以分为三类。第一类来自少数管理者，他们认为，缺乏正式制度会使自己的工作更加困难，担心员工可能会要求过多的休假时间，或者是由于要审核每个休假申请的具体情况，主管会花费过多精力。他们对新系统的模棱两可感到不适，希望有明确制度作为决策依据。

第二类反对群体由那些把累积假期视为银行的人组成。他们把假期看成是金钱而非时间，而且，他们希望在离开公司时获得未使用假期的现金补偿。我记得其中一位：他60多岁，计划在一两年内退休。他不关心产假、学生贷款援助或其他新福利，这些对他不适用。他的休假时间相当于几个月的薪水，他一直指望着离开公司时能收到这笔钱。

第三类投诉来自于认为新制度不公平的人，因为新制度给了所有员工过去只有长期员工才能享受的东西。抱怨通常是：“我在公司待了15年，才获得这么多休假时间，现在新员工第一天就能有，这不公

平。”

为了打消管理人员的顾虑，我们提供了培训和一对一辅导，并保证人力资源部提供必要的帮助。我们还强调，在新制度下，我们希望人们休假的时间更多，而不是相反，所以公司鼓励管理人员批准大部分休假请求。我们在非正式对话中处理了其他投诉。我大概处理了十几个，相信我们人力资源同事处理得更多。

很久以前，我就明白人们被赋予了情感的权利。不该由我告诉他们应该或不应该有什么感觉。与囤积休假时间的员工交谈时，我表示了同情，但我指出，这并非设置假期的目的。我说：“你应该使用这段时间，而不是把它换成退休金。”与员工谈论“公平”时，我温和反驳了他们的逻辑。“我们没有拿走你的任何东西——事实上，这给了你延长休假时间的可能性。”我说：“其他员工休假时间长短对你没有什么影响。”有几个人很生气，开始提到辞职，但最后也没有人因为制度改变离开克洛诺斯。

我们无法在每个地方都推行新政策。某些国家对于公司的休假时间安排以及员工享有的权利有着严格规定，这就必须坚持传统的累积休假制度。所以，最初我们在美国和加拿大实施了myTime制度。

鼓舞人心的事

公司推出新政策后，我们开始留意数字，看员工是否休了更多假。数据显示，休假时间确实延长了。这种追踪让该议题变得透明、便于沟通。如果一位人力资源同事或二线经理注意到一名员工在一季度没有休假，最有可能的结果是，他们会以“你为什么不休假？”开头，展开一段对话。如果管理人员不批准休假请求，人力资源同事可以干预。我估计有10%的管理人员会这么做。一般来说，面向客户团队的管理者，他们认为员工缺席会造成调度困难，业务部门的管理人员认为，员工休假时间增加可能对损益产生负面影响。我们明确告诉

管理人员，让不同部门员工感受到自己获得同等待遇很重要。我们也提醒管理人员，员工对他们的评价会直接影响其薪酬，所以希望他们能用明确反映公司政策的方式行事。

关于员工充分利用弹性假期，我们听到很多鼓舞人心的故事。一位同事花费数周时间参加了摩托车骑行48州的筹款活动，并持续为客户提供所需支持。另一位同事，在陪女儿参加音乐剧《安妮》巡演的路上完成了工作。一名员工此前将所有假期时间用于探望印度的家人，这意味着她当年没有其他休假时间了，现在，她可以在印度待上几周，还可以在节假日休息。我收到员工们发来的邮件，说新制度大大减少了体检或牙科赴约的压力。令人欣慰的是，部分在新制度出台时投诉过的人，现在也成为了狂热粉丝。

我听说，公司去年休假最多的员工休息了6周多。（施行旧制度时，有4周假期的老员工，如果前一年有未休假期，那么总共的假期长度也差不多。）但据我所知，没有一名员工滥用这项制度，也没有一名客户受到负面影响。

我原以为，对无限休假制度最狂热的会是千禧一代。但事实是，有学龄儿童的三四十岁员工似乎是最大受益者。过去，他们努力寻找可以将休假时间与学校放假时间匹配的方法。现在，他们有更多休息时间，可以缓解这种压力。

最好的一年

因为公司追踪了数据，所以我们无须靠故事去了解这一制度是否有用。公司员工的休假时间，在2016年平均比2015年多2.6天。在某些部门，休假时间明显增加。即使如此，从财务角度看，2016年是我们最好的一年。我不认为这是巧合。快乐、敬业的员工可以让公司更赚钱，而且，我们的制度让员工更快乐、更敬业。数据也可以证明，我们追踪员工敬业度15年，在2016年之前的几年，同意或强烈同意

克洛诺斯是一个很好的工作场所的比例固定在84%（84%挺不错，特别是考虑到全球IT公司的敬业度平均分为60%）。在我们推出myTime一年后，员工敬业度升至87%，主动离职率从6.4%降到5.6%，这意义重大。员工匿名在Glassdoor（美国一家做企业点评与职位搜索的职场社区，许多求职者用该网站研究潜在雇主）上发表评论，表达了对该制度的积极态度。正如一个评论所说："凭借无限休假制度，克洛诺斯的员工福利升级了。"

我们的转变在某种程度上有些讽刺，因为公司核心业务是提供劳动力管理软件，我们产品的功能之一就是追踪和管理员工休假。如果每个公司都转向无限休假制度，那我们的产品给用户带来的好处不就会消失吗？我不这么想，只要实施方式正确，这种情况不会发生。而且，对员工休假进行追踪，正是我们新制度成功的重要原因。如果不追踪，又如何得知人们是否花了足够时间来恢复和充电呢？如何得知管理人员是否当了坏榜样或对休假时间管理不公？追踪可以实现透明和更好的沟通，如果实施得当，它将会在员工间建立更多的信任和忠诚。

目前，在美国实施全员无限休假制度的公司不到5%，这是有原因的。高绩效员工、对工作生活平衡的热切关注以及对员工的高度信任，是这套系统能够运行的关键，这些条件并非每家组织都能同时具备。克洛诺斯正好兼具这些特质，因此能领导这样一家公司让我感到非常幸运。（阿隆·艾因（Aron Ain）|文 廖琦菁｜译 王晨｜校 李剑｜编辑）

问答

出乎意料的挑战

里奇·菲尔斯滕贝格（Rich Fuerstenberg）是美世公司（Mercer's）健康咨询业务部门的资深合伙人，专注于缺勤管理领

域。HBR与他探讨了为什么一些公司转向无限休假制度——以及这种趋势能走多远。编辑摘录如下。

HBR：企业对无限休假制度的兴趣是何时开始加速的？

菲尔斯滕贝格： 我之前听过零星的几家公司施行这一政策，但是到了2013年，很多硅谷公司开始采用。从那时起，实施这一制度变为一种趋势。

通常是什么激发了公司对无限休假制度的探索？

它由几件事情驱动。其中之一是技术。随着越来越多的工作变为全天候、使用灵活工作时间和地点，我们该如何区分人们的工作时间和下班时间？许多公司开始意识到，即便人们标注出休假时间，他们也经常工作。另一个因素是，在传统政策下，公司把累积的未使用假期视为债务。随着债务的增加，它们对各种处理带薪休假的方式也越来越感兴趣。

你们的数据显示，更多公司倾向于只向管理层提供无限带薪假期。这是否会影响其他员工的士气？

只有少数高管获得无限休假时间——与可能使用公务机或获得其他津贴的是同一群人。这是一小群人，所以范围更广的员工通常不了解这一政策。当政策范围不仅是C级高管，还有高级副总裁和总监，从10人扩大到100人时，议论的声音就会出现了。到达某个点后，就不可能没人不知道了，这时候，你可能会面临沟通问题。

在企业考虑这种转变时，必须留意哪些挑战？

这取决于公司及其文化。在有些公司，员工很有可能会滥用无限带薪休假制度。解决办法是，不提供这项制度。管理人员还要面对员工实际休假时间的不确定性——我们从调查中得知，公司制度改变后，许多人实际减少了休假时间，这会带来职业倦怠风险。在这种情况下，公司必须培养一种文化，让员工认为休息一下不成问题。另一个挑战是，有些员工，特别是工龄长的员工，可能已经累积了大量未

使用的休假时间。很多公司为这些时间付钱，一般是在员工离职时用现金一次性支付，或每隔几年付款一次。这些都是值得注意的问题。很多公司正在考虑这一转变，但真正做的相对较少。

如果这些是预期挑战，你们观察到哪些意料之外的挑战呢？

我知道有些公司（并非我们的客户）从传统计划休假方式转变为无限休假制度，后来又回到某种有着更明确限制条件的形式，例如“休假时间上限是4周。”设定一个数字能让人们更安心地休假。这些制度经常会招致小动作——一个人认为自己不应该休息，直到坐在他旁边的人休息了。如果那个人休息了2天，自己就只休息1天。所以，选择无限休假制度的公司有时会努力对付这种行为。

你认为无限带薪休假制度会有多大发展？

我们目前看到它已经在C级高管中应用，并扩展到高管团队。但是，我们认为它存在限制范围。如果延伸过远，就会把那些并非全天候工作的人包含进去。而且，在某些行业，无限休假制度完全站不住脚。比如零售业、护理行业、呼叫中心，这些地方需要人员维持在一定数量。在我看来，大部分雇主实施这一制度不太现实，所以我认为，这一制度会逐步发展，而不是大规模采用。


蒂芙尼
CEO

十大全球CEO亲授 企业高速成长的关键战略

蒂芙尼CEO：创造可持续供应链

TIFFAN'S CEO ON CREATING A SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN

弗雷德里克·库梅纳尔｜文　廖琦菁｜译　刘铮筝｜校　李剑｜编辑

这家公司长期致力于领导珠宝行业解决环境及人权问题。

当我思考蒂芙尼（Tiffany）的竞争优势时，垂直整合模式立马跳进我的脑海，其中原因有两点：一是根深蒂固的商业理念，伟大的奢侈品应有自己的原创设计。二是可追溯性提供了对社会与环境负责的最佳方式，这一点同样深入人心。

回想职业生涯，那些塑造我自身理念的过往，我发现自己对三件事情充满热情。第一是品牌。作为极好的传播媒介，品牌能传达公司的文化和价值观，也一直深深吸引着我。我热爱的第二件事是环球旅行。从法国的童年时期开始，我对世界各地的新文化、新场景和不同思维方式充满好奇。最后一件事是对艺术和表达的热爱。创造和收集艺术品的商业行为不仅实用，而且真的很美好。我工作过的公司都能让我追求所爱，这让我觉得非常幸运。

我的职业生涯始于宝洁。宝洁是一家大型跨国企业，它发明了品

牌管理，所以宝洁与我的两个兴趣点有关。在宝洁，我有机会为不同国家和行业的产品做营销。从哈佛商学院毕业后，我在意大利的工农业公司Ferruzzi Group工作，后来进入玛氏——一家总部位于美国的糖果公司。

加入蒂芙尼前，我在LVMH集团工作了15年，这是一家总部位于巴黎的奢侈品集团。那是首次我的三个爱好都能与一家公司有关。作为一家专注多个奢侈品品牌的跨国企业，LVMH制造真正美与艺术兼具的产品。21世纪初，我成为酩悦香槟（Moet & Chandon）的CEO，这家公司价值12亿美元，它是LVMH旗下优质葡萄酒企业，拥有唐·佩里侬香槟王（Dom Pérignon champagne）等品牌。

在葡萄酒行业工作时，我开始关注企业的可持续性问题，以及领导者该如何看待自己作为自然资源管理者的身份。酩悦香槟拥有香槟产区最大的葡萄园，而领导酒庄教会我尊重地球母亲。想要生产令人惊艳的香槟，你必须种植让人惊艳的水果，而这需要土壤年复一年保持肥沃。

2010年，我接到了有机会为蒂芙尼工作的电话。我马上很感兴趣。美国孕育了许多伟大的公司，但我看来，大多数真正的奢侈品牌都来自欧洲。蒂芙尼则是例外。如果这家公司创始于一个相对小的国家，而非美国这样大的市场，绝不会有今天这样的国际化程度。我对这家公司研究得越多，越意识到它全球增长的潜力。蒂芙尼拥有悠久的历史，但却很少向消费者传达这些品质。

我受聘时有着明确规划，就是接替时任CEO的迈克尔·科瓦斯基（Mike Kowalski），目前他是公司的非执行董事长。我作为执行副总裁加入公司，3年内成为总裁并进入董事会。因为我准备接手迈克尔的工作，所以我与他密切合作，了解公司各方面业务，并且我思考了接任后一些工作的优先级别。2015年4月，我正式成为CEO，便开始按计划在这些优先事项上采取行动。我的首要任务是拓展一条可持续和对社会负责的供应链。

远离“冲突钻石”

1837年，当查尔斯·蒂芙尼在纽约联合创立这家公司时，没人用过“可持续”一词。但是，蒂芙尼用自己的方式，走在了那个时代的前列。在曼哈顿开店之后，他成功与竞争对手实现了差异化，其行事方式直到现在也同样适用。

19世纪，大部分珠宝商只是零售商，他们从中间商手中购买产品，然后再售出。现在同样如此。而在1848年，蒂芙尼雇用了几十位工匠，在门店楼上的车间打造珠宝。通过出售自己设计加工的产品，蒂芙尼想要表达个人的艺术视角与才华。而这仅仅是迈向垂直整合的第一步。到19世纪末，蒂芙尼已经在品牌内部建立了一条钻石切割、抛光的加工线，并采用严格的质量和工艺标准。这并不意味公司一定比其他竞争对手更环保，但蒂芙尼对其供应链的把控能力确有增强，这在以后变得越来越重要。

大约25年前，蒂芙尼开始关注可持续性。公司在1987年上市，之后10年聚焦于发展和海外扩张，使得公司对贵金属和钻石的需求增加。与此同时，人们对采矿的环境和人力成本愈加了解：从矿石中提取贵金属（特别是黄金）的过程中，经常使用氰化物和其他有毒化学品。一些钻石来源于有政治冲突或侵犯人权行为的国家，因此销售这些钻石可能是在为暴力融资。2006年莱昂纳多·迪卡普里奥主演的电影《血钻（Blood Diamond）》上映后，人们对于“冲突钻石”有了更多认识。

在我加入之前的10年间，蒂芙尼已经为整个行业解决这些环境和人权问题作出表率。公司领导人反对在阿拉斯加的布里斯托尔湾和黄石国家公园开发金矿和铜矿。2003年，在公司的推动下，美国加入了金伯利进程证书制度（Kimberley Process Certification Scheme/KPCS），其目的是根除血钻非法贸易。（蒂芙尼选择更进一步，因

为担心安哥拉、刚果民主共和国和津巴布韦的侵犯人权问题，公司拒绝从这些国家购买原石，尽管它们是KPCS的一部分。）2006年，蒂芙尼参与发起了“负责任采矿保证倡议”（Initiative for Responsible Mining Assurance/IRMA），该倡议旨在成为世界首个大型矿场负责任开采的独立认证体系。

我们对负责任开采的努力不仅局限于黄金和钻石。举例来说，10多年前，我们是第一批停止使用珊瑚的公司之一，我们敦促业界意识到珊瑚不是岩石或植物，而是活生生的动物和健康海洋生态系统的基础。

留意人才

我加入公司时对这些事情略知一二，但我很快加深了了解。我开始访问世界各地的运营部门，我们有5个钻石切割和抛光的车间，以及4套珠宝制造或抛光设施。在可持续性方面，我们倾向于关注环境，因为矿业的天然属性，采矿会对地球造成破坏，并对环境产生影响。但如何对待我们的员工和采矿工人也是非常重要的。当我访问加工车间和为公司提供钻石的矿场时，我会特别关注当地的社区开发。第一次访问博兹瓦纳的钻石工厂给我留下了深刻印象。博兹瓦纳共和国是一个内陆国家，国土主要是沙漠。在过去的40多年里，博兹瓦纳政府保证了钻石这一主要自然资源的开采使全体公民受益。令我们骄傲的是，蒂芙尼也贡献了一份力量。我们对当地工人进行培训，根据蒂芙尼严格的质量标准切割、抛光钻石，我们帮助工人获得了钻石加工以外的知识和技能。蒂芙尼已经为博兹瓦纳的经济贡献了超过5100万美元，2016年我们98%的抛光工人来自当地。

通过垂直整合的运营模式，我们所有的钻石原石能够追溯到已知矿山或已知矿山供应商。与大多数珠宝商不同，我们直接从矿山购买原石，所以我们知道某块原石源于哪座矿山。（蒂芙尼的体量允许我

们挑剔一些：我们只接受满足我们严格质量要求的原石，约占世界宝石级钻石数量的0.04%。）在我们的钻石加工车间，所有大于0.18克拉的原石都要经过镭射打码，用显微镜可见的编码表示其原产地，便于监管钻石供应链。其他一些珠宝商从中间商处购买钻石，而中间商的钻石则来自多个钻石供应商。我们的钻石促进了积极的经济和社会发展，这令我们和消费者感到自豪。

2014年，在我成为CEO的几个月前，我们决定继续对供应链加强控制。小于0.18克拉的钻石被称为米粒钻（melee），米粒钻经常搭配其他宝石，比如镶嵌在戒指中大钻石的周围。传统上，米粒钻与大一些钻石的处理方法不同，它们更像是一种常规商品，我们不对其进行切割和抛光，但这一传统几年前也发生了改变。到2014年，我们在比利时、博兹瓦纳和毛里求斯运营处理大颗钻石的钻石抛光车间，在越南也有一个处理米粒钻的车间。鉴于对米粒钻需求的增加，为了使我们的抛光能力更加多样，我们决定在柬埔寨建一个抛光车间。

与此同时，服装产业开始撤离柬埔寨，转向成本更低的国家。当我到访时，服装工人的灵巧技艺和职业道德令我吃惊，但他们正在失去工作。在金边，有一间特别设计的工厂，它获得了美国民间绿色建筑协会认证（LEED-certified），我们在这里培训服装工人处理米粒钻。我们还与经济学家合作，结合当地现实，考虑家庭规模、住房和交通成本等变量，设计了更公平的基本生活工资计算方法。我们提供免费午餐和产假，取消深夜班和周末工作，这对孩子放学回到家的家长非常重要。到目前为止，我们在柬埔寨雇用了近800人。大部分同行仍然将这些工作外包出去，但我们发现，在保持蒂芙尼内部配套设施高效的同时，我们能够为工人提供高水准的生活。

教育消费者

担任CEO后不久，我任命了一位首席可持续官（chief

sustainability officer/CSO），他向我直接汇报。拥有CSO的奢侈品公司不多，而且他们会向C级高管汇报而不是CEO。但我认为，要向公司内部和整个行业发出信号：可持续性是最重要的。我选择了公司的资深员工阿妮萨·科斯塔（Anisa Kamadoli Costa）担此重任，她魅力超凡并以任务为导向。在她的领导下，我们设立并制定计划达成目标——到2050年，将温室气体的排放减少到0。这对蒂芙尼来说是一大步：我们一直以来关注所在行业的可持续性问题，这使气候变化成为我们可持续性议题中的一部分。

为了继续加强对供应链的控制，我们将在2017年再向前一大步。蒂芙尼是一家美国公司，但它核心是一家纽约公司，是世界创意之都的产物。我们在纽约成立，公司总部和旗舰店位于纽约，我们计划在纽约开设一家创意中心，把公司研发、设计制造和供应链团队的关键人物聚在一起。我们相信，如果把专家的智慧整合起来，通过合作精神，我们的动作能够更快，更有创意，产生更伟大的设计，并把可持续性嵌入整个过程中。这是比竞争对手更充分整合从而获得优势的又一个案例。

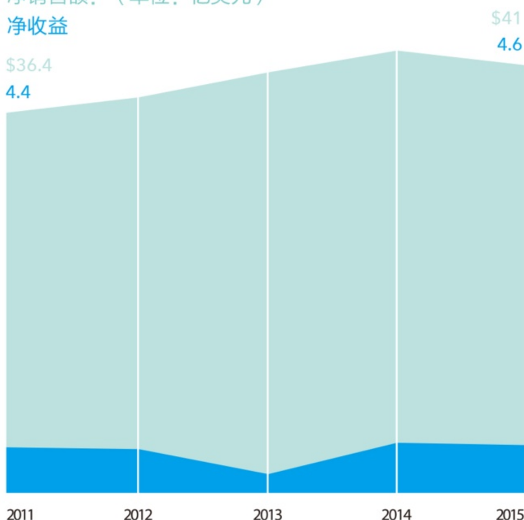
尽管我们非常注重生产负责任的产品，但在教育消费者，让消费者认识到这些做法所带来的好处方面，还有很长的路要走。我们已经发现，可持续性被越来越多的消费者看作重要的考虑因素，特别是在订婚戒指上。但是，对社会负责的做法对于购买行为的影响程度仍然很难衡量。

我们向年轻男性出售了很多订婚戒指，他们在人生这一阶段的珠宝知识通常很有限。这往往是他们第一次购买大件珠宝。他们已经要面对一条急剧上升的学习曲线，要理解切工、重量、净度和颜色，以及蒂芙尼独有的第五个指标：钻石风采（切工、对称性和抛光的精密程度深深地影响着钻石的亮光度、色散度和闪光度，以及整体外观）。在此基础上，再对消费者进行可持续性实践的教育是一个挑战。

而我们训练销售人员谈论我们与竞争对手采购的不同方法，鼓励消费者在选择购买品牌时考虑这些。年轻人越来越关心他们食物的收获地点，所以我们认为他们也会关心钻石的原产地。为实现这一设想，我们将会继续宣传企业社会责任。

适应人口变化

在过去几年，与所有其他奢饰品牌一样，我们也面临着市场的挑战。美元升值给我们增加了一些成本压力并影响了消费模式。许多人倾向于在旅行时购买奢侈品，但近期的一些事件已经影响了（并且很可能继续影响）人口在全球各地移动的方式。例如，在过去的15年，无论是在中国本土还是旅途中，中国消费者已经成为奢侈品牌的主要增长引擎。不过，这可能在下一年会发生变化，部分原因是中国决定增加进口关税。我们也生活在一个更加不确定的世界，这可能会让人们重新思考他们与奢侈品的关系。



人口变化迫使我们更具创新性。例如，美国和西欧的结婚率略有下降。在2015财年，新娘珠宝购买占蒂芙尼全球收入的29%，这是我们密切关注的趋势。然而，订婚仪式在世界其他地方——特别是中国，正在演变。所以，我们相信全球的订婚结婚戒指市场依然在增长。而且，我们也发现其他扩大销售的方法：同性婚姻目前在西方很普遍；情侣们购买戒指或其他首饰来表示非婚姻性的承诺；而且珠宝通常是对伴侣、家庭成员或朋友展示爱的一种方式。（在我们新的创意中心，设计师在为所有这些关系设计产品。）不论人口怎样变化，我们都坚信，爱会一直伴随人类的存在。

我们坚信垂直整合模式会继续发挥作用。对我而言，我们设计制作蒂芙尼的大部分产品，这一事实不仅与形象、质量或工艺有关。这

对奢侈品市场来说，是非常重要的实践。我相信在未来最会整合的奢侈品牌将会是最成功的。

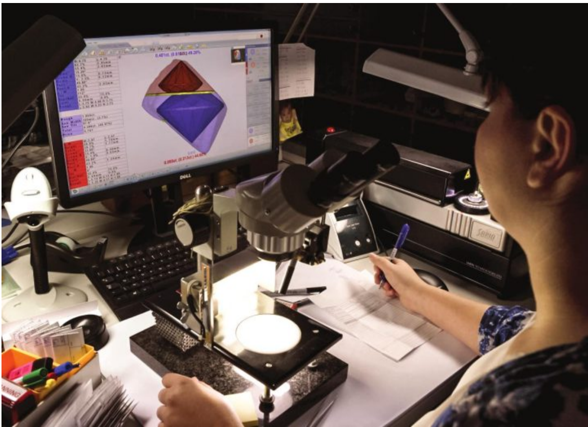
当一项业务处于逆境中时，用审视的眼光看待其成本结构很正常。一些公司在面对挑战性财务状况时，通常第一个会削减企业社会责任计划。但在蒂芙尼，我们没有把可持续性看作成本。我们把它当作一种做生意的方式和竞争优势。我们从不打算改变这些。

编者注：2017年2月5日，蒂芙尼宣布CEO弗雷德里克·库梅纳尔离职。董事长迈克尔·科瓦斯基担任临时CEO。

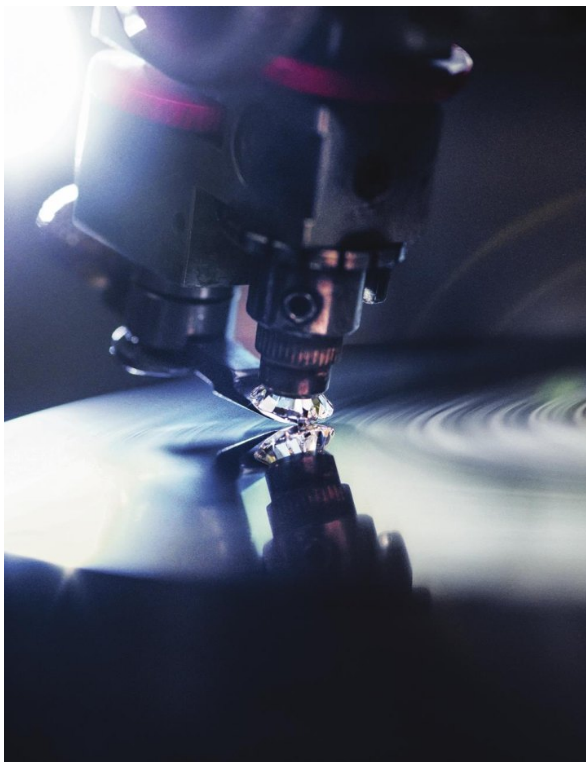
从矿石到戒指



位于加拿大西北地区的戴维克矿山是蒂芙尼的主要钻石来源之一。



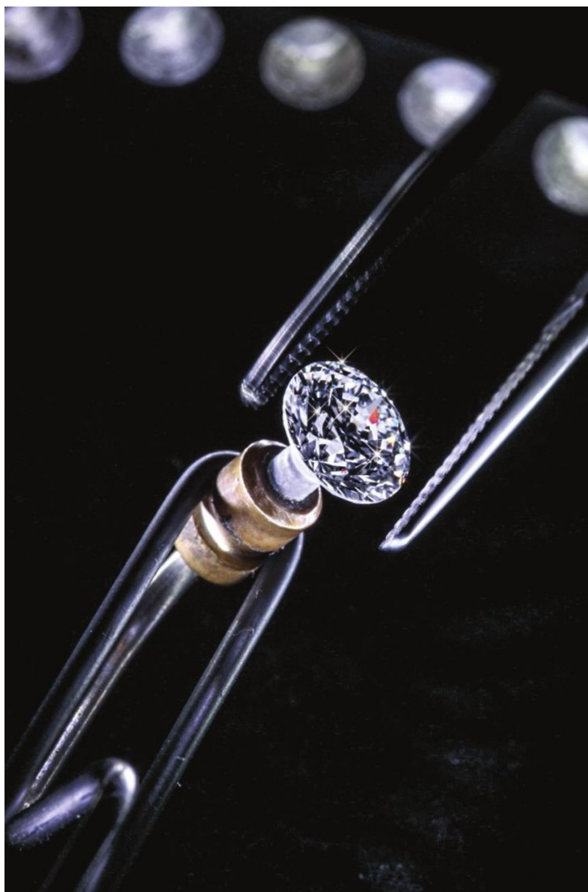
在安特卫普省的蒂芙尼车间，使用3D成像技术绘制原石切割图。



钻石在涂有钻石晶体的机器上抛光。



蒂芙尼抛光师在安特卫普车间工作。



在显微镜下检查钻石的最终分级。



纽约的工匠为钻石镶嵌做准备。


布莱克·麦考斯基
TOMS 创始人

TOMS创始人：重思公司使命

The Founder of TOMS on Reimagining the Company's Mission

布莱克·麦考斯基（Blake Mycoskie）| 文　万艳 | 译　安健 | 校　李剑 | 编辑

观点：布莱克·麦考斯基（Blake Mycoskie）意识到，对高速发展的渴求正令公司偏离使命。于是，他借着休长假的机会，梳理了TOMS的远景规划以及他本人在公司中的角色。其中一个决定便是出人意料地向咖啡业进军。

2012年秋，我做了一件前所未想的事情：脱离TOMS的工作休个长假。这并不是一趟所谓的环球之旅。我与妻子希瑟搬到了得克萨斯州的奥斯丁市，这里也是我成长的地方。我想与公司保持地理和心理距离，以便进行一些反思。

当时，我创立TOMS已有6年。TOMS从一家在我加州公寓成立的初创公司，发展成营收超过3亿美元的全球性企业。我依然100%持股，公司也依旧秉承着最初的承诺——每卖一双鞋，就向有需要的人送一双鞋。但是，我有些幻想破灭之感。我每天过得单调乏味，与许多负责日常运营的高管也失去联系。这个曾让我获得使命感的公司，

如今对我来说更像是一份工作。

在我离开的几个月里，我深深思考了自己存在的意义。我知道当初为什么要创办这家公司，以及最初人们为什么愿意加入进来，一起创业或购买我们的产品。我依旧信奉我们的使命，并相信我们所带来的影响。但我不再确信我为什么想要（甚或，我是否想要）继续带领公司向前发展。

最终，我得出了一个令人惊讶的结论：由于TOMS变成了一个更关注过程而非目的的公司，我彻底迷失了。我们全神贯注于“做什么”以及“如何做”才能规模化公司，以至于忘记了公司的首要使命，即用商业改善人们的生活。这是我们最有竞争力的优势：它让我们得以与消费者建立起情感纽带，并驱动员工奋勇向前，因为这些人知道，他们是在参与一场运动，而并非只是为了自己而工作或购物。

在远离公司一段时间之后，我带着新能量重返公司。我的使命清晰明确：让TOMS重新变成一场运动。

基因

我创建TOMS的灵感也源自一次长假。在创办并卖掉了多家公司（一家送货上门的干洗店、一家户外广告公司、一家驾驶培训在线服务公司），并参加了一档真人秀（我和姐姐一起参加了真人秀《极速前进》的拍摄，并创办了一个全真人秀节目的有线频道）之后，2006年，我决定休息一段时间，去阿根廷学打马球。我知道这听上去很古怪，不过在追求最新感兴趣的事物上，我总能感到极为开心。

在布宜诺斯艾利斯，我遇到一位女性，她所就职的NGO致力于向当地贫困乡村地区的孩子发放鞋子。我们所到的每个村落都收获到感激与眼泪。我遇到一对亲兄弟，哥哥12岁，弟弟10岁，两人共用一双成人尺码的鞋子。由于当地学校要求必须穿鞋才能上学，兄弟俩不得不轮流去上课。当我将适合两个男孩足部尺寸的鞋子交到他们母亲的

手里时，她泪流满面。我难以相信，如此简单的一个举动，竟能对人们的生活带来这么巨大的影响。

于是，我决定进一步做些事情。我没有飞回美国要求朋友们捐款捐物，而是基于买一双送一双的理念，创办了一家营利性公司。我将它命名为Shoes for Tomorrow，后来又压缩成Tomorrow's Shoes，最终简化为TOMS，以便将品牌名称制成小标签，放到鞋子上。（至今，还有一些人在遇到我后困惑不已，因为他们以为会见到一个叫Tom的男人。）

我的马球教练阿莱霍和我一起说服了阿根廷当地的一家制鞋厂商，令其帮我们生产更时尚版本的alpargata——这是一种当地人100年来都在穿的帆布鞋。为了借鉴埃里克·莱斯（Eric Ries）《精益创业》一书上的理论，我们的第一双鞋是一款“最简化可实行产品”。鞋子上面胶迹斑斑，按照阿根廷尺码而非美国尺码制成，款式也并非完全一致；但是它们足以用来在我洛杉矶的朋友中间测试概念。我的目标是卖出250双鞋，这样便能在阿根廷送出250双鞋。

回家后，为了获得女性友人的建议，我举办了一个晚宴，招待了一些女性朋友。她们非常喜欢这些帆布鞋，当我与其分享帮助有需要的孩子的理念时，她们表现得特别兴奋。她们推荐了许多当地的精品店，可以用来作为零售渠道。我于是拜访了其中一家——American Rag，并要求与采购者对谈。我知道我的鞋子在品质和价格上没太有竞争优势，因此我告诉采购者，我为什么要卖它们，并送出另外一部分鞋。这家精品店成为我们第一家零售客户。

在此之后一个周六的早上，我的黑莓手机嗡嗡作响把我吵醒了。当时，TOMS网站每卖出一单，就会往我的手机上发送消息邮件。通常，顾客只是我的家人或朋友，偶尔会有陌生人下单。但这天早上，手机一直在不停地嗡嗡作响。吃早午餐时，我开始浏览《洛杉矶时报》并在日历版的第一页上发现，该报纸的时尚类作者在一篇很短的文章中谈到了TOMS。当天晚上，我们卖出了2200双鞋。这简直令人

难以置信，但同时也首次对公司的供应链管理提出了挑战。当时，我公寓里只有不到200双鞋。

在这之后的6个月里，我与一群实习生一起，将我的“鞋项目”变成一家真正的公司。Vogue、Elle、《时代周刊》和《人物》杂志都对我们做了大量报道。很快，托比·马奎尔（TobeyMaguire）、凯拉·奈特莉（Keira Knightley）和斯嘉丽·约翰逊（Scarlett Johansson）等明星被拍到穿着TOMS的鞋。Nordstrom百货公司坚持要售卖我们的鞋。那一年夏末，我们卖出了1万双鞋。显然，TOMS的理念引起了共鸣。

幻灭

到2011年，TOMS运营5年，年增长率高达300%，对外送出1000万双鞋。卖一双送一双的模式最初被传统商界人士视为理念听上去不错，但并不会带来可持续的营收，最终我们成功了。我们还延伸到眼镜行业，每卖出一副眼镜，就送出一副，或是帮助病患就医，恢复视力。我们还采用了其他与众不同的做法：我们三分之一的收入来自于网站的直接销售，我们实际上从未打过传统广告，而是依靠500万社交媒体上的粉丝，建立起口耳相传的口碑。

2012年9月，我与希瑟结婚。我引入了一批有经验的高管，负责日常运营。自创业以来头一次，我觉得可以抽身休息一下了。我得以从日常事务中解脱出来，但也深深地游移不定。创业之初的兴奋与友情开始被层级文化所取代。领导团队陷入性格冲突与争吵的状况中，几名核心领导者坚称，我们采用的流程和系统与他们之前所在公司并没有什么不同。作为一家公司，我们过于聚焦于保护已建立起来的产品、流程和系统等，而无人思考新的可能性。我注意到，工作较长时间的员工开始跳槽到更具创业精神的机构，并且我意识到，内心深处，我很想跟他们一起离开。

我以前卖掉过一手创立的公司，但TOMS不同。对我来说，它不仅仅是一家企业，它是我的生命。因此，这段时期的不确定感就仿佛婚姻出了问题。你以为自己找到了事业灵魂伴侣，但你不再爱她了。你会怎么做？于我而言，休长假就像是去做婚姻咨询。我不是要走开，而是要把问题摊开来，看看我和TOMS是否能重修旧好。如果它只是单纯的商业问题，我还能想一个远程战略方案。但这不仅事关公司，也关乎我个人。我必须想清楚公司未来的发展，以及我在其中的角色。并且，我打算独自深入思考。



当离开奥斯丁时，我小心地尽量淡化休假事宜。我告诉人们，休长假只是想与妻子延长蜜月期。事实上，一到达目的地，我便将大部分时间用于独自沉思。我还与那些我认为能提供好建议或能激发我灵感的每一个人进行了交谈。我时常交谈的对象包括我的高管导师、创业家朋友以及我所敬佩的商界和非营利机构的领导者。我穿梭于全美国的各大会议，向社交企业和国际发展方面的专家请教问题。正是在这段时间，我读到了西蒙·斯涅克（Simon Sinek）所写的出色著作《始于理念》（Start with Why）。该书探讨了那些能鼓舞行动的领

导者，比如马丁·路德·金，以及那些创造了引人注目的产品从而令粉丝疯狂排队购买的企业，比如苹果公司。斯涅克分析称，只有当用“理念”来驱动时，一个人或一家公司才能建立并维持这些行动。

对此观点思考得越多，我越发意识到，TOMS已经偏离了它的“理念”。创业初期，我们总是与我们的故事同行：我们不是在卖鞋，而是售卖承诺——顾客每买一双鞋，就能直接、实质性地令需要鞋子的孩子受益。然而，我们对维持公司高速发展的渴求迫使我们偏离了公司使命，转而聚焦于销售额和如何提高销量上，这与其他鞋企并无二致。为了努力达到更激进的销售目标，我们开始在官网上搞此前从未做过的促销和打折。我们的营销越来越聚焦于产品而非目的。作为TOMS的领导者，我最终对这些错误做法负有责任。这可真是一枚苦果。

另外一个突破源于一个“达拉斯牛仔”游戏。有人向我引荐了一位名叫乔·福特的男人。他告诉我，他的儿子斯科特也在用生意改善他人生活状况，只不过他是在卢旺达做咖啡贸易。乔解释说，咖啡供应链中使用的水至关重要。咖啡豆在经过干净而非脏水清洗过后，就会变成一种特产，被标以高价售卖。斯科特的公司Westrock Coffee帮助卢旺达的种植户建造社群共有的清洗站，以便提高咖啡品质，并预防水传疾病的传播。该公司还直接向种植户购买咖啡豆，协助他们打破不公平的行业价格控制，并向他们提供低息贷款，令其在高利贷之外，有另一种选择。最棒的是，Westrock Coffee是营利性公司，售卖极美味的咖啡。

见过斯科特之后，我意识到，TOMS咖啡合资公司预计能带来真正的影响，并能把我带离阴霾。和多数创业者一样，我痴迷于创造事物，做预料之外的事情。无人再对我们的鞋子生意存有质疑，但很少有人会料到，我们也会卖咖啡。这一扩张能为TOMS积累零售方面的新经验铺平道路，这正是我一直以来都想做的事。我们能够开咖啡馆，并利用它们作为人们聚会的场所，便于他们分享创意，获取灵

感，让客人与TOMS的理念建立联系。这一愿景以及将面临的挑战，鼓舞着我迎接新生。

我把想法告诉了公司高管们。和TOMS鞋业的做法一样，TOMS的咖啡生意也将采用买一送一模式：我们每卖出一包咖啡豆，便向一位有需要的人士提供一周用量的干净水。获得高管们的同意后，我很快聚起一小组员工，来让新项目（代号“麻袋”）落地。当时我仍住在奥斯丁，但我与希瑟（她是公司的早期员工，既了解公司又了解我）讨论方案越多，她越觉得，我是时候结束休假了。我们刚买了一套房子，在奥斯丁还有一大帮朋友，但2013年初，她对我说：“布莱克，我们必须搬回洛杉矶。”如果我想全职工作，就不能离公司太远。

TOMS 的赠予

它自创立至今已送出

5000万

双鞋

25万

周的干净水

36万

副眼镜或恢复视力的

医疗次数

回归

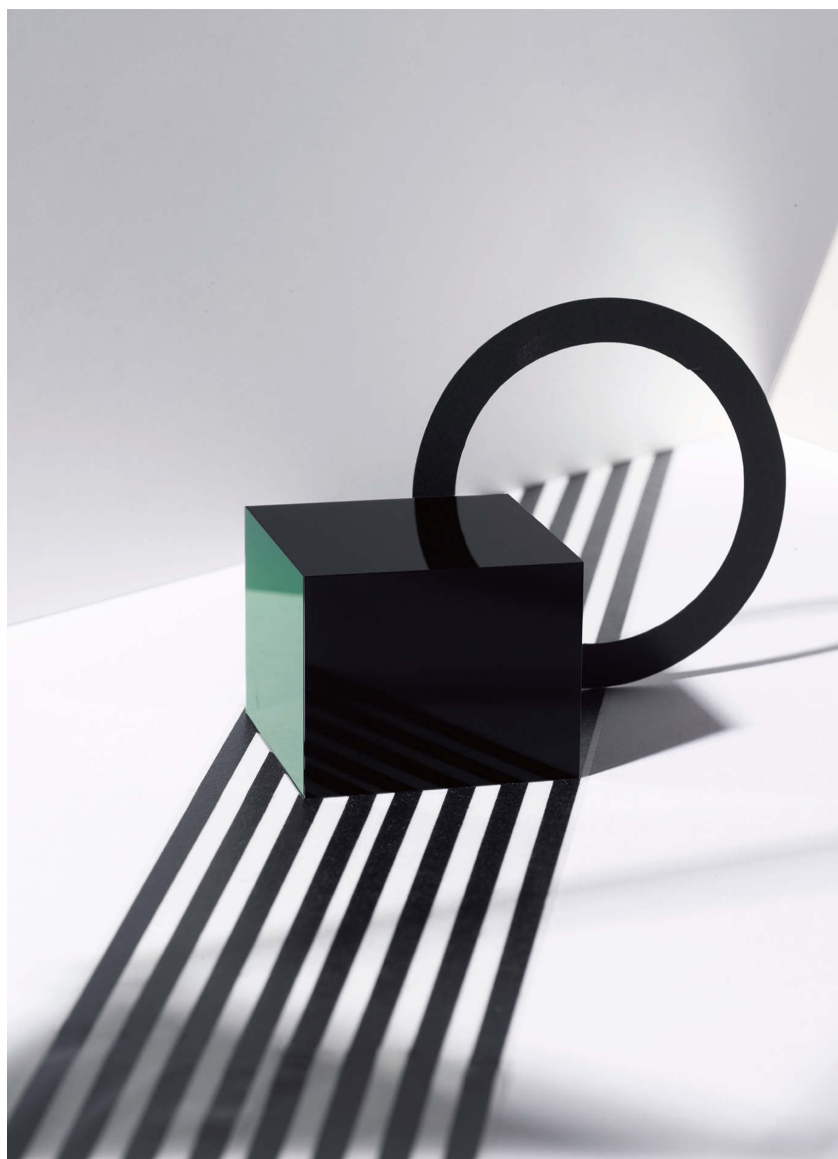
回归公司真的很棒，但我很快就犯了一些创始人回归公司常犯的经典错误。首先，我提出了我的新愿景，即用咖啡豆生意再次激发TOMS的理念，却没有给出一个完整详细的具体方案。这导致一些同事非常焦虑。其次，我要求CMO辞职，以便接管品牌营销和对外沟通事务，我将这两部分视为新发展方向中两大关键部分，不仅能将新旧业务整合起来，还能重燃我们顾客的热情。但是，我很快意识到，我更适合创办者的角色——设置愿景并在全国游走，四处宣讲它，而不是运营营销或其他部门。

尽管出现了这些小插曲，但是2013年底，我们得以在全美的全食超市店铺推出咖啡产品，开了3家咖啡店，并开始向其他国家扩张。至今，我们已经向全球有需要的人们提供了17.5万周用量的干净饮用水。新产品产生了巨大的公关影响力，并让我们的顾客再次因TOMS而兴奋不已。不过在我看来，最重要的是，我们的员工得以开阔思路，挑战现状，并重新与公司使命联系起来。

新业务也让我大开脑洞。我意识到，我最终的目标是打造一家最有影响力和鼓舞人心的全球性公司，要想达到这一目标，公司必须获得更多帮助。我于是决定与那些帮助过初创公司进入下一发展阶段的私募公司人员见面。经过一番全面研究后，2014年年中，我将50%的TOMS股票卖给贝恩资本。我们清晰地定义了我的角色和职责，并同意雇用一名世界级CEO。

最终我们找到了能够体现TOMS核心价值观的吉姆·阿林（Jim Alling）。尽管他对“咖啡的决定”略有异议（他职业生涯的大部分时间都在星巴克担任高管），但是他理解公司此举的意义。打造TOMS咖啡生意并非要与大公司分一杯羹，而是为了再次吸引客户群，并帮助更多人而采取的大胆之举。过去一年，吉姆极大地维持了公司的稳定性，并引入了战略思维。如今，我们也开始售卖包包（来资助那些有需要的孕妇安全生下孩子）和背包（来支持反虐待项目）。

在TOMS即将迎来创建10周年之际，我比以往更觉得有活力和使命感。迄今为止，我仍看到大量机会，可以扩大我们的运动。TOMS的理念（用生意改善人们生活）远远大于我自身、我们卖的鞋子或我们未来生产的任何其他产品。我靠着休长假的机会明白了我们创造的力量，这对我来说是个向前迈进的好方法。由于我有了清晰的目标和很棒的合伙人来支持我，我已做好准备迎接公司的下一个10年，以及前方诸多风险的挑战。



中信“大协同”战略

李全伟 马雪梅 廖琦菁｜文 李全伟｜编辑

对于一个多元化企业而言，协同既是发展战略，也是经营哲学，更是独特的竞争优势。

中信集团（以下简称中信）是一家开先河的企业。成立之初，中信作为中国对外开放的窗口，发挥了企业市场化的领头羊作用。经过30多年的艰辛发展，中信成为一家跨国企业集团，也是国内最大的综合性企业集团。从全球范围看，跟中信类似的公司非常少，其独特的竞争优势是综合经营，特有的管理方式是协同管理。

协同效应是指通过战略指导，使集团的整体经营表现优于原先各个企业独立经营表现之和。中信的协同管理是围绕集团总体发展目标，打造符合中信特点的多元化协同战略、管控体系和协同机制，有效配置、整合与共享集团各类资源，从而提升核心竞争力，满足客户需求。协同既是中信的发展战略，也是经营哲学。

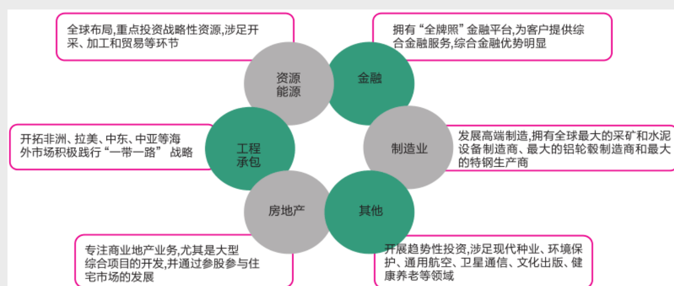
应运而生的协同战略

多元化业务是发挥协同作用的基础，而中信的多元化与发展历程相关。中信成立于1979年，是中国改革开放的窗口企业。中信集团业务协同部总经理苏国新介绍说，中信一开始基本没有国家划拨的资

源，也没有固定业务范围，在发展过程中自然涉足了很多行业。

在30多年的时间里，中信走的是一条创新之路。先是形成生产、技术、金融、贸易和服务“五位一体”的业务格局，后又布局重要行业，完成金融+实业架构的搭建。时至今日，中信业务涵盖多个方面，包括金融、资源能源、制造业、工程承包和房地产以及信息产业等。2016年中信位居美国《财富》杂志“世界500强”企业排行榜第156位，比上一年提升30位。（见图1：《中信集团业务布局》）。

图1: 中信集团业务布局



（返回原文阅读）

在企业经营发展过程中，中信认识到协同的重要性。因为协同能够把集团内各个不相关业务联系起来，发挥出整体优势，提升中信各家公司的市场竞争力，降低市场拓展风险和成本。

集团董事长常振明更是把协同提高到经营哲学的高度。他说：“发挥协同效应是集团商业模式的重要组成部分。协同应该是我们整个集团公司的经营哲学。”集团副董事长兼总经理王炯也认为：“中信集团是一个多元化的企业，集团内金融、实业各板块的协同已经形成了文化，建立了相应的体制机制，协同已经上升到中信集

团的战略高度。”

中信践行的协同管理，正好适应当今的第四次工业革命浪潮。世界经济论坛创始人兼执行主席克劳斯·施瓦布（Klaus Schwab）在《第四次工业革命》里说，“尽管未来存在诸多不确定性，但有一点是确定无疑的：我们必须采取协同一致的系统性方法，动员国际社会的所有利益相关者，共同应对全球挑战。”

苏国新赞同这一观点，他说，随着新技术的推动，当今世界已经进入一个共享时代，其中一个重要特点就是跨界协同。这次工业革命无论是规模、广度还是复杂程度，都前所未有，各行各业都在发生重大转变。技术和数字正在改变一切，包括客户的需求期望，他们需要获得更全面的服务和更高的价值。为此，企业只有强化内部的协同，并展开跨界行动，进行外部协作，才能为客户提供全方位的服务。

可以说，第四次工业革命是一个共享跨界的时代，协同管理已然成为趋势和潮流。不仅是中信认识到协同的重要性，国内一些大型综合性集团包括中国平安、华润和中粮等也在探索适合自身发展的协同之路。

以客户为中心是协同出发点

不论时代如何演进，企业存在的价值在于客户的价值。只有持续不断、全方位地满足客户需求，企业才能打造更大的竞争力。

“以客户为中心”是中信协同的出发点。中信属于一家混合多元化企业，各个业务板块相关性不强，但以客户为中心，可以将各家公司关联起来。

比如在面对大众客户领域，与专业化企业不同，中信具有覆盖客户全生命周期需求的业务范围。

从生命的孕育开始，客户就可能与中信的服务结缘，中信湘雅生殖与遗传专科医院是国际上接受试管婴儿治疗人数最多、妊娠率最高

的生殖中心。在成长阶段，客户可以享用中信的综合金融服务，阅读中信出版的书籍，享用大昌行进口的食品与消费品以及中信医疗提供的医疗养老和健康管理服务等。常振明董事长经常提到“中信梦”，就是希望消费者的一生能够和中信结缘。 他说：“中信是一家大型综合性企业集团，业务涵盖各个方面，这种公司在经营管理上面临很大的挑战，因为国外像这类公司也很少，在这中间是什么能够把我们每个公司联在一起，主要是客户。”

锻造协同机制

协同是多元化企业存在的理由，但如何有效推进协同，尤其是对中信这样多元的大型企业集团，国内外的管理论述比较少。中信是在探索中不断推动体系建设，遵循以集团利益最大化、市场化为前提、注重创新与价值贡献，以及合法合规与防范风险等基本原则，不断推进协同机制的建设。

组织建设。 2010年9月，中信设立业务协同部，这可能是中国企业最早成立的业务协同部。业务协同部主要是对外开展战略合作，对内进行资源整合。苏国新说，协同部已经与31家大型企业集团和15家省市地方政府及部委机构建立战略合作关系，在集团层面统筹合作，借助强大的整体优势，为集团各家子公司获取合作商机。

在业务协同部的推动下，中信建立了网络状的协同组织体系。纵向上，建立了集团协同部——子公司协同主管领导、协同对口部门——重点分支机构（分行）协同主管领导和部门等三级组织管理体系。集团有班子成员直接分管协同；子公司有领导分工负责，并设有业务协同联系人。

横向上，中信建立了区域协同平台——地区业务协同联席会议机制。苏国新说，集团已经在杭州、上海、天津、武汉、大连、青岛、重庆和成都等36个城市和地区推动建立起地区联席会议。联席会议每

年都要召开，各联席单位共享信息、客户与渠道资源，根据当地政府、当地市场、当地客户的需求，开展联合营销提供综合服务。

制度建设。 业务协同部在成立之初，即注重制度建设，从联合营销、区域联席会议组织、业务流程、协同激励等多方面建章立制。

2011年集团出台《企业战略客户联合营销与服务管理暂行办法》，对战略客户的选择与认定、组织体系、内部程序、沟通交流、协调管理、评价与奖励等联合营销与服务工作中的重要内容和程序进行了明确。由此，协同部牵头集团内重点子公司，与《财富》世界500强、大型央企、行业龙头以及省市地方政府等不断深化和扩大战略合作。

2013年集团下发《地区业务协同联席会议管理暂行办法》，明确了联席会议设立、日常运作、组织管理、信息报送和区域合作推动等内容。中信银行作为地区联席会议主要牵头单位也出台配套制度推进和落实区域协同。

任何制度的实施都离不开考核。苏国新说，集团对子公司年度经营计划预算考核中有协同加分项，协同部根据子公司贡献可酌情加分；集团对子公司经营班子年度绩效考核中，协同部评分也占有相当比重；协同部还出台了子公司协同负责人相关评价管理办法，并将逐步加大协同考核力度。

智能化协同信息平台。 第四次工业革命是基于互联网尤其是移动互联网的革命，中信的协同管理，离不开移动信息化平台。苏国新用三架“马车”来比喻智能化协同信息平台。

“马车”一：i协同App。2015年年底，中信针对员工上线i协同App，里面有协同工作相关信息和业务协同需求。2016年已经迭代到3.0版。目前，这个App已经发展了38家公司，客户数突破2.5万人。通过App，集团内部各级单位，都能够跨区域、跨界进行协同需求对接。（见图2：《中信i协同App》）

图2: 中信i协同App



双击可看大图

（返回原文阅读）

“马车”二：对公客户CCM系统。协同部正在开发“中信集团客户协同管理系统（CCM系统）”，将通过信息系统有效管理集团及各子公司的战略客户。苏国新说，未来中信不仅要成立数据集散中心，还要成为数据处理中心，借助信息系统，用协同的思维深入跟踪挖掘地方政府、子公司、战略客户以及战略投资者等的需求，及时发现隐含在信息下面的协同商机，将数据、信息变成业务机会和利润。

“马车”三：对私客户区块链联盟。协同部已经在组织研究引入区块链技术，搭建中信联盟，实现跨机构的个人客户共享。苏国新预计，这个联盟将在年内上线运行。

经过这些年的探索，中信系协同组织和管理制度已初步建立，信息交流渠道、区域及行业合作平台基本搭建，协同文化、意识逐步培育，子公司间业务协同顺畅高效，协同基础工作得到夯实。

六大协同模式

中信的协同涉及面广，并各具特色。分管协同工作的中信副总经理蒲坚说，中信将始终遵循开放共享的“大协同”战略，即“对内协同与对外协同融合”，“战术协同与战略协同结合” 以及“引进来和走出去相结合”。经过多年摸索，中信逐渐形成了以下六大协同模式。

模式一：“走出去”协同

作为改革开放后最早在海外开展投资的中国企业，中信已在海外有广泛业务布局，并逐步形成了协同“走出去”的模式。协同走出去，能有效降低中信各家公司在海外经营的风险和保证项目执行成果，降低国际业务在沟通、审查和交易等方面的成本，促进海外客户和渠道资源的共享，推进企业的国际化进程；也有利于增强中信集团为海外

客户提供综合服务的能力，进一步开拓和维护好全集团的海外客户资源，实现集团海外效益最大化。

以海外工程项目为先导的协同。 近年来，中信建设在亚非拉地区的国际工程承包业务发展迅速，领域涉及社会住房、能源、农业和地质勘探等。在为客户提供工程承包服务时，中信建设还基于在当地市场积累的资源、渠道和经验，帮助集团的金融、资源能源等兄弟公司在当地开拓业务，满足当地客户多样化需求。

海外投资拉动的协同。 2006年底，中信资源完成对哈萨克斯坦KBM油田的收购后，带动了其他项目的协同。根据哈方的建议，中信哈萨克斯坦公司与哈萨克斯坦石化股份公司各出资50%成立里海沥青合资公司，之后，中信建设与哈萨克斯坦油气建筑服务公司组成联合体共同作为里海沥青项目建设的总承包商。

中国企业走出国门进行海外资源并购的过程中，需要多方面的资源配置和人才积累，南非第一黄金公司的股权收购中，中信国安集团、中信建设、中信证券和中信锦绣等多个单位和部门共同参与了项目筛选、跟踪分析、商务谈判与估值、现场尽职调查以及交易执行等各项工作，对项目成功实施发挥了积极作用。

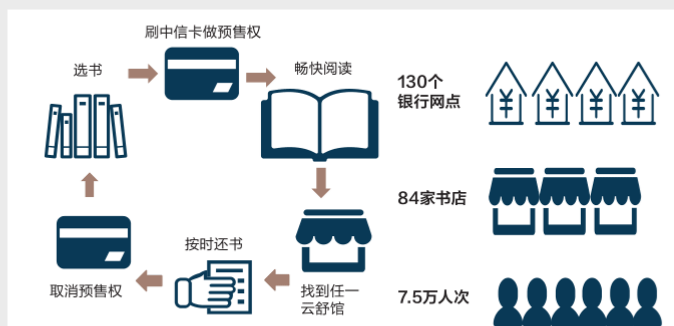
模式二：客户与渠道协同

中信涉及多个领域，拥有广泛的客户和渠道资源。比如中信出版跟其他中信子公司合作，打造了“云舒馆”“中信选书”“幸福财富沙龙”“中信之家”“中信微书店”等多种特色产品和服务。借助这些举措，各子公司之间客户、渠道资源实现了良性循环互动：客户获得了更加丰富超值的产品和服务；渠道承载了更多的输送功能，实现了价值最大化；提供产品服务的子公司增加了经营收入，节约了经营成本。

“云舒馆”提升银行卡客户活跃度。 “云舒馆”项目是中信出版借助旗下机场书店网络为中信银行持卡客户提供的“A点借阅—B点返还”免费阅读服务。持卡客户可享受“先尝后买”服务，不仅使中信银行客户

获得了差异化的尊贵体验，也为中信出版增加了销售收入。（ 见图3：《云舒馆示意图》 ）

图3: 云舒馆示意图



（返回原文阅读）

模式三：产业链协同

中信内一些非金融子公司在长期的业务发展中，由于产品供销的需要自然形成了产业链上下游合作关系，相互给予业务支持，推动产业技术升级和业务模式转型，使得原有的合作内涵得以丰富，合作层次不断提升。

围绕产业链开展协同，促进技术升级。 中信重工借助为中澳铁矿项目生产核心磨机设备的契机，提升高端装备制造能力。中澳铁矿是目前中国企业在海外投资建设的最大矿业项目，核心设备六组大型磨机的供货方为中信重工。磨机设备的技术要求高，开发难度大，中信重工通过技术攻关，打破了全球高端磨矿装备和市场被少数几家国际公司垄断的局面，并成为具有全球竞争力的大型磨机供应商和服务

商。2013年中澳铁矿一、二条线成功投产，在国际矿业市场产生良好示范效应，有效推动了中信重工的国际化进程。

模式四：区域业务和专题协同

区域业务协同是中信协同的一大特色，这一模式能够组织各子公司联合开拓市场，获取集团区域竞争优势。

专题协同主要是围绕集团业务战略重点，组织有关联业务需求的公司开展协同。如公司搭建了工程承包与资源业务协同推进会、节能环保业务协同推进会、上海自贸区研讨会、“一带一路” 暨“协同走出去”研讨会，还建立了中信PPP联合体和中信PPP协同圈等不同范围的协同平台，最大化地整合集团内外资源。

联合营销重大客户。 在区域协同开展较为成熟的地区，各成员单位普遍通过联合营销，在项目资源、业务专长、资金配置等方面相互配合，共同开发重点客户。

“柯桥模式”案例：2015年，中信银行杭州分行联合中信建投证券，协同为浙江省绍兴柯桥地区的部分优质区县级平台公司提供顾问式服务和一揽子融资服务，通过对区县级城建类平台公司进行梳理和整合，解决当前区县级平台公司直接融资的困难，并实现规模大、成本低的融资目标，后来中信环境技术也参与进来，将合作范围扩展至城市环境治理。“柯桥模式”体现了中信内部“商行＋投行”“金融＋实业”的综合服务模式，创造了新型的银政合作模式。

开展上海自贸区等专题协同。 中信旗下多家子公司开展了境外业务，具有较大的投融资需求，但面临手续繁复，项目重复结售汇交易等问题。为了缩短审批流程，降低交易成本，加速境外项目的推进，中信建立上海自贸区协同子平台，由中信银行上海分行协助其他中信子公司建立全球资金管理体系。中信银行上海分行可作为“离岸的中资银行”，协助其他中信子公司全球询价，寻找低成本资金，并利用

上海自贸区政策优势，提供利率、汇率创新多样化选择。

模式五：综合金融服务协同

中信旗下有比较齐全的金融门类，“商行＋投行＋信托”大资管模式合作逐渐成熟，联合开发创新产品，共享渠道资源实现交叉销售。截至2016年上半年，集团内15家金融子公司联合为115位客户融资2000多亿元，提供产品种类共30多类。除理财、结构化融资、债务融资、跨境融资等传统产品外，还开展了融资租赁、资产证券化、资产转让、永续债、员工持股等创新类产品研发及合作。

薪金煲案例：这是一款将银行结算功能与货币基金的收益相结合的创新产品，可实现余额理财、消费自动赎回、每日收益结转等强大功能。中信银行与中信旗下的信诚基金、华夏基金等共同研发，完成需求讨论、项目开发及业务测试，并在薪金煲上线、功能优化升级、签约客户数破百万、薪金煲一周年等重要时点，共同营销，不断做大规模和提升市场影响力。在为双方客户提供优质创新产品和增值服务同时，也让双方共享新客户的开发，并带来稳定可观的收益。

模式六：战略合作协同

在开展内部协同的基础上，中信持续推进与外部战略合作伙伴的外部协同，在集团层面统筹协同和配置资源。一方面通过联合营销模式，提升子公司市场竞争力，建立与战略大客户的业务对接，另一方面协同为战略大客户提供综合解决方案和满足其拓展海外市场等特定需求。

目前，中信已与保险、通信、能源、环保、建筑、船舶和电力等行业的31家大型企业集团和15家省市地方政府及部委机构建立长期战略合作关系。

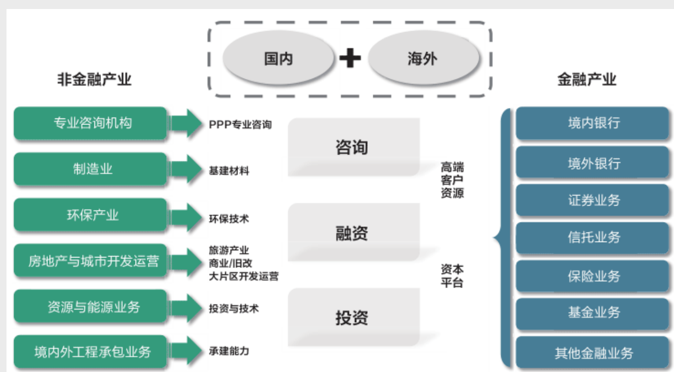
与地方政府战略合作：通过与地方政府签署总对总协议，中信业务协同部梳理子公司在当地的业务资源和需求，推动项目落地和实施，同时当地政府也积极支持本地企业加强和中信的合作。

与大型央企集团合作：合作方式包括采取资源互换方式，帮助子公司拓展新市场获取新项目；发挥中信海外平台优势，帮助对方拓展海外市场；双方开展股权合作和资产交易等。如中信与某央企在各类金融服务、高建钢市场、海外工程、城市运营等多个领域不断深化合作。

与国家部委合作：中信集团与工业和信息化部签署战略合作协议。工信部积极支持中信集团参与制造强国建设；中信集团充分发挥综合金融平台优势，为相关企业提供项目贷款、银团贷款、并购贷款等金融服务，并支持旗下非金融子公司积极参与“制造业创新中心建设”“工业强基”“智能制造”“绿色制造”和“高端装备创新”等5大工程实施指南的实施工作。

中信还与财政部PPP中心合作，探索把PPP中心在政策指导、理论研究、技术支持领域的优势，与中信集团在国内外PPP项目设计、实施、金融支持方面的丰富经验有效结合起来，协同落实国家关于鼓励社会资本参与基础设施建设的政策，积极推动我国基础设施建设及PPP模式“走出去”。（ 见图4：《中信集团可参与PPP项目的全生命周期》 ）

图4: 中信集团可参与**PPP**项目的全生命周期

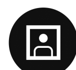


（返回原文阅读）

中信的品牌价值在于协同，协同能力已成为中信的软实力。虽然协同的效果很难量化，但影响是长期的。苏国新说，协同已经深入到集团的方方面面，各家公司协同的动力来自于协同创造的价值。协同能提升各家子公司的市场竞争力，降低各家公司市场拓展的成本和风险，更为广泛地捕捉市场机遇和开拓新市场，并能更容易提供创新产品和增值服务，有效增强客户的忠诚度。这既是客户选择中信的重要原因，也是中信内部积极开展协同的强大动力。

当今是互联互通的大协同时代，任何公司靠单枪匹马很难成为持续领先的企业。通过以客户为中心，全面把握客户需求，依靠协同作战，为客户提供综合解决方案，才能取得持久竞争优势。

中信近年来也持续推进协同模式创新，积极拓展协同工作的广度和深度，通过做全协同的链条，不断延伸价值链及打破边界，并做深客户需求，在多领域挖掘和把握商机，中信协同的目标是要做大协同平台，不断提升集团整体价值，从而做响有中信特色的综合服务品牌。



李全伟 是《哈佛商业评论》中文版助理主编，马雪梅

是《哈佛商业评论》中文版高级新媒体编辑，廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版撰稿。


良品计画董事长：
金井政明（Masaaki Kanai）

良品计画董事长：无印良品全球扩张图

The Chairman of Ryohin Keikaku on Charting Muji’s Global Expansion

金井政明（Masaaki Kanai）｜文
廖琦菁｜译 王晨｜校 李剑｜编辑

在过去20多年间，无印良品将不过度装饰或设计的理念传播到了全球，生产和销售漂亮平价的优质产品成为其强劲增长的基石。

作为日本零售公司西武集团（Saison Group）的子公司，西友百货（Seiyu）的高管们于1980年推出名为无印良品（Mujirushi Ryohin/ Muji）的自有品牌，生产家庭用品、食品及服装。他们的想法是，不要装饰或过度设计，生产和销售每位日本消费者都可能需要的漂亮、价格低廉的产品。实际上，无印良品这个名字的意思是“没有商标的优质商品”。

一开始，我们优先考虑的不是发展业务，而是把这一概念变为现实。但是我们确信，未来会有对无品牌的产品和价值观的需求，而且

不仅局限于日本。

在20世纪80年代后期，我们试了试水：无印良品在伦敦参加了日本产品展览，引起了英国零售商的极大兴趣。尽管哈罗德百货（Harrods）是第一个询问品牌入驻的零售商，但我的前任拒绝了，理由是他们的商业文化与我们不符。取而代之，我们与利伯缇百货（Liberty，一家更注重设计的英国百货公司）建了合资企业。这种合作伙伴关系让我们有了底气。我们有了新目标：在全球范围内推广优质、价格合理和可持续的设计理念。

通常情况下，当一家公司看到自己产品有海外需求时，都会尽快扩张。但我们当时还没有新的竞争对手，并且缺乏有经验的人才和稳定的企业制度，这迫使我们更加谨慎。所以我们的方式是小心谨慎、深思熟虑地探索海外业务。

1990年，无印良品从西友百货独立出来，进入新成立的株式会社良品计画（Ryohin Keikaku）。一年后，我们在伦敦和香港开了独立门店。但直到1998年我们才在欧洲其他地方开设门店，2005年我们进入中国大陆，尽管中国大陆早在几年前就已成为世界上最重要的零售市场。2007年，我们开了第一家美国门店。

我们还是一家规模不大的公司，我们用财务纪律保持这种慢节奏但是稳定的步伐：在一个特定地区，我们只有在现有门店盈利的情况下才会再开一家新店。而且，我们不会花钱做广告。在扩张之前，我们想了解这个国家及其零售环境，解决可能出现的运营难题，并通过口碑建立声誉。我们的产品可靠耐久，我希望确保我们的门店也是如此。

过去30年，我们发现，无印良品其实在世界各地有着巨大的市场。我们在日本国内持续增长，拥有418家门店，并且在欧洲、北美、大洋洲和中东地区的27个国家中，也有403家门店。1998年，母公司株式会社良品计画在东京证券交易所上市，无印良品仍然是一家日本公司，但我们很自豪地称自己为全球品牌。

国际化起点

我于1976年加入西友，并在1993年调到株式会社良品计画。我一直在家庭用品部门努力工作，想把无印良品推广到世界各地。当然，国际化经验的获得是有代价的。

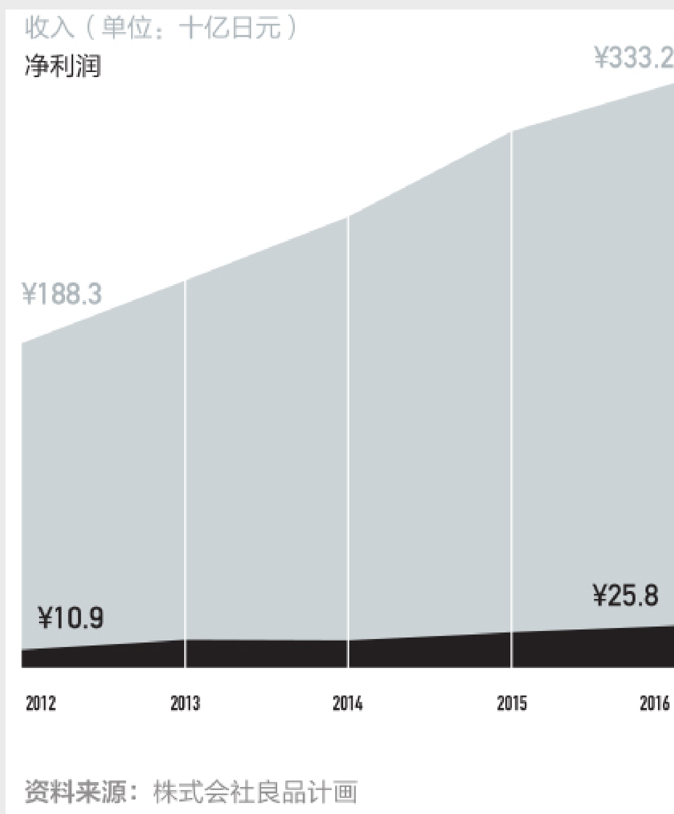
为进军英国，我们与利伯缇百货设立合资公司，但结果却没让我们满意。不是产品没卖出去，而是我们的战略失准。在海外扩张，我们对如何合理地介绍和展示无印良品，有着非常明确的愿景。我们曾想自己可以利用利伯缇百货的资源，但到了最后，我们还是决定开设自己运营的独立商店，以此来达到向客户展示我们理念的最佳途径。于是，我们保留了利伯缇百货的合作伙伴和当地专家身份。1991年，在牛津广场附近的摄政街，我们开了一家门店。这家店只有155平方米，但我们产品朴实、无商标和单色设计是独一无二的，因此这家店变得非常受欢迎。

罗技资料和数据

成立时间： 1981年

总部： 瑞士、美国

员工数量： 5000人



然而，我们也有过几次失误。一开始，我们派遣了精通英语、效率导向的日本买手。但我们很快发现这种方法并非完全有效：虽然他们为商店提供了畅销的产品，但他们没有告诉当地员工如何以无印良品的方式安排商品组合和楼层陈列，这家门店与我们设想的完全不同。

株式会社良品计画是在近期才成为一家独立公司，而在当时我们的运营还相当薄弱。西友百货和西武集团做过一些出口业务，但并没有派遣具备相关经验的高管到我们公司，所以我们不得不在管理和物流上依赖利伯缇百货，这导致最终出现了问题。利伯缇百货要经营自己的业务，我们并非他们的优先考虑。而且，我们不得不将高额的运

营成本纳入产品价格，所以丢失了我们理念中“平价”的部分。

不过，客户的反应仍然令人鼓舞。1994年，我们结束了与利伯缇百货的合作关系，并创建了欧洲子公司，经营在伦敦的第一家店，也陆续有了伦敦的第二、第三家店，以及后来在欧洲大陆的第一家店，该店位于巴黎的圣叙尔比斯。

对于扩张路线，我们当时还没有明确的战略或规范。我们寻找的地方是，对无印良品有购买意愿人群的城市购物区。事实证明，这些根据经验的猜测是有效的，它为几年后无印良品在欧洲的进一步发展铺平了道路。

亚洲扩张

20世纪90年代，我们也开始间歇性地在大本营附近扩张，不仅是日本，还包括亚洲的其他地方。1991年，大约伦敦店开幕的同时，我们在香港与当地合作伙伴开设了第一家香港门店。从第一年起，我们就超额完成业绩，之后4年我们在香港又开设了多家门店。1995年，我们将目光投向亚洲旅游的另一个中心：新加坡。我们又建了一家合资企业，并在新加坡武吉士路口开了一家店。在这两次扩张中，当地的合作伙伴均由当时母公司西友百货联系挑选。

尽管亚洲这些市场的客户喜欢我们提供的产品和服务，收入也强劲增长，但我们遇到了和在英国时类似的问题。当时亚洲的合伙公司无法盈利，由于我们与合作伙伴都受到日本经济停滞的影响而挣扎求存，因此1998年我们决定退出香港和新加坡。

我们没有缺席太久。2000年，我的前任松井忠三（Tadamitsu Matsui）被任命为株式会社良品计画总裁，着手清理无印良品的组织和运营。到2001年，我们在财政上已经足够稳定，可以重新实现亚洲发展的目标。于是，2001年我们在香港成立了一家子公司，以每年约两家的速度再次开设门店。2003年我们以同样的方法进入新加坡，

2004年我们成立了无印良品韩国分部。（当时，我们也恢复了在欧洲的扩张，在北欧获得营业许可，并且成立了无印良品意大利分部。）

然后我们进入中国大陆。21世纪初，我们开始注意到，尽管我们已经在中国国内注册了标识和品牌，但被其他公司使用。他们用相同的字母、相同的日文字符销售价格便宜、色彩鲜艳、设计不佳的产品，与我们的产品完全不同。其中一家山寨商有14家门店，一些门店还开在香港。

我当时是株式会社良品计画的总经理，负责选品、广告、推广和销售，作为一个与公司品牌朝夕相处20年的人，每次看到山寨门店都很心痛，我们不能让中国消费者认为那就是无印良品。我们提起诉讼，但不确定能否胜诉。所以我们决定把命运掌握在自己手中：我们把真正的无印良品带到了中国大陆，2005年我们在上海开了第一家店。

但是，质量控制仍然是个问题，尤其考虑到中国市场地域广阔。随着门店的分散扩张，我们无法把日本高管和销售人员派到所有门店中，我们必须依赖当地经理。所以，当2008年我就任株式会社良品计画总裁时，我的首要任务之一，就是确保从走进商店，到购买，再到使用我们的产品，无印良品的全球购买体验始终如一。

我们创建了一个为店面设计、布局和选品制定规则的部门。我们开始为所有一线员工提供相同的培训，并让许多当地招聘的门店经理到东京办事处进修。我们简化了分销、会计和销售，以便能共享相同数据。尽管我们现在生产和销售超过7000种商品，但我们并没有针对特定国家或地区进行定制或调整。

我想说，无印良品的产品应该像水一样具有普遍的吸引力。并且我相信，坚持始终如一的愿景和执行力，是我们近年来取得成功的关键，不仅在中国大陆和香港（分别有200家和17家门店），还包括其他海外市场。

美国市场

在2000年代中期，尽管国际业务增长迅速，我们准备进入美国市场时仍有些惶恐不安。首先，它离日本很远。其次，消费者诉讼文化令我们害怕。例如，当我们讨论在美国的首次亮相时，我听到一个故事（也许是个民间传说）：有人试图用微波炉烘干他的湿猫，然后向微波炉厂商发起诉讼提出索赔！B2C企业要如何在这种环境中生存？

当然，全球范围来看，我们知道美国市场的重要性，不仅为了增加收入，而且为了尽可能大范围传播我们不浪费的理念。在过度消费的地方，零售商们试图向你推销越来越多的产品，我们认为自己的产品可能特别有帮助。

纽约很显然是第一站，我们选择了有年轻时尚氛围的SoHo，门店于2007年开业。在感受了曼哈顿市场后，我们在该地区及周边开设了5家门店。我们也考察了加利福尼亚并在当地扩张：圣莫妮卡、圣何塞、好莱坞和帕洛阿尔托。2017年，我们开了波士顿店。10年间10家店的速度可能有些慢，但我们不着急，我们做好准备再开店。

无印良品的扩张

在世界各地开设门店



1983

首家无印良品
直营店开幕



1991





1995



1998



2003



2004







到目前为止，我们专注于城市、大学以及我们的电商销售强劲的地区。但是，对我们来说，进入美国国内的成熟市场面临着诸多挑战。因为我们的生产主要还在亚洲，我们要把货物越洋运到这些门店。不过，在未来5到10年里，随着我们在美国足迹的延伸，我们希望将一部分生产放在美洲，比如我们的家庭储物系统。除此之外，由于租金、劳动力和建造成本高，特别是在有工会的地区，我们无法建设大型门店来尽可能多地提供商品，或者低价出售它们。但我们试图通过专家级的店铺设计来克服这个问题：我们为自己能在每个地点选择出完美的产品集合而感到自豪。

> 在过度消费的地方，我们认为自己的产品可能特别有帮助。

美国这些城市的竞争依然激烈，而且因为我们不做广告，所以遇到了一些阻碍，但这是我们质朴理念的一大基础。不过，我们发现，自己可以依靠产品质量、销售人员素质以及消费者口碑脱颖而出。其中一个方法是将新的零售概念带入美国市场。例如，在位于纽约第五大道的旗舰店，我们提供自制精油和刺绣服务。

过度商业化的反题

我们如何在经济不景气的情况下，完成所有国际扩张同时保持国内市场增长？首先，消费者认为无印良品物有所值，所以在日本经济低迷时，我们的表现比大部分公司都好。我们在国内市场上尝试了多种类型的业务，例如我们现在有餐厅、建筑设计公司和露营基地，这些都很受欢迎。现在，我们也在日本寻找那些更小、更偏远的地区，它们一度是兴旺的购物区，但现在已经变成“鬼城”；我们称之为“百叶窗街”，因为所有商店都关上了窗户。我们相信，通过在这些地区建无印良品商店或咖啡厅，也许能够使它们重新振兴。

在海外，当时机合适时，我们继续谨慎扩张。我们坚持只有在该国或地区运营盈利的情况下再开新店的政策，而且我们信任当地经理提供的信息。我们有三个区域经理：一个是欧洲和北美；第二个是东亚（中国大陆、中国香港、韩国和中国台湾）；第三个是南亚、东南亚、西亚以及大洋洲（澳大利亚、印度、印度尼西亚、马来西亚、中东、菲律宾、新加坡和泰国）。这些国家或地区的主管向各自的区域经理汇报。区域经理在门店计划委员会会议上提出新的门店地点，我（现在作为董事长）与无印良品总裁松崎晓（Satoru Matsuzaki）共同参加该会议。基于2003年制定的正式原则，将最终决定是否开设新

门店。我们最新的市场包括沙特阿拉伯、巴林和印度，2016年我们在这些地方开设了第一批门店。

现在，日本以外的业务占了我们总业务的35%，我们希望继续在全球范围内扩张。但是，我们的目标不是尽可能地扩大规模，而是将无印良品的承诺传播到世界各地，成为世界人民的生活用品。这就是我们对企业成功的定义，是过度商业化的反题。我们希望尽可能多的消费者能获得优质、持久耐用产品，并就可持续的重要性展开有意义的对话。

在最近的战略中，我们强调日本短语“感觉良好的生活（kanji-ii-kurashi）”，这很难被翻译成英语，但大体含义是，作为社区的一部分，简单、认真、和谐地生活在一起。我们希望这一观点能渗透到世界各地，无论是人口最稠密之处，还是那些最偏远的地区。


美国企业研究所总裁：
阿瑟·布鲁克斯

美国企业研究所总裁：量化知识的影响力

AEI's President on Measuring the Impact of Ideas

阿瑟·布鲁克斯（Arthur C. Brooks）｜文
牛文静｜译 刘筱薇｜校 李全伟｜编辑

智库不应该寻找直接的影响力指标，应该通过找出自己供给曲线和知识市场中竞争性需求间的交叉，找到代理指标。

2008年夏天，我在美国锡拉丘兹大学（Syracuse University，又名雪城大学——译者注）执教，过得很开心。有一天，我接到一个意料之外的电话，美国历史最悠久、最著名的智库——美国企业研究所（American Enterprise Institute，简称“AEI”）正在寻找下任总裁。2007年我曾在该机构兼职，他们打电话问我是否愿意考虑总裁一职。

智库这行规模不大，缺乏成熟的领导选拔体系。董事会对什么人适合成为机构领导，永远没有确定答案，主管选拔异常困难。

我知道自己并非首选，也不是第二或第三顺位。多年来我都在教授别人如何筹款和管理非营利机构，也写过书，但自己从未实践过。我肯定AEI的董事们在选择我之前是这么说的，“哎，管他呢，就让这

人试试吧。”但我很幸运，他们选择了我，我也接受了这份工作。

初次担任首席执行官的挑战不言自明，但除了普遍意义上管理者需要的学习过程外，我还面临更多问题：2008年中期接受任命到2009年1月我正式上任之间，受到经济大萧条的影响，美国非营利经济遭遇破产。扣除通胀因素，慈善捐赠数量在2008年到2009年间降低了近10%，且大部分都集中在第四季度。AEI的运营完全仰仗慈善捐赠，没有政府补贴也无合作研发，在我就任时，机构收入暴跌，AEI对资金的需求达到前所未有的程度。我和新同事要说服捐赠者，他们本就不多的善款为何要投给AEI，我们的工作如何创造切实的影响力。

即使在大萧条之前，对非营利机构来说，证明自己的影响力也日益艰难。营利机构可以使用类似销售额和股东回报这样的指标量化影响力，非营利机构却不行。对于类似AEI这样完全产出观念的非营利机构更是如此。什么是我们的指标呢？——每小时产生的聪明观念？但是，现代慈善家很多都是高科技产业新贵，他们的行业由分析和算法驱动，做慈善时，他们希望看到证据，证明自己的捐款发挥了作用。

马克·扎克伯格之类的企业家不会将钱捐给结果不可量化的机构。这一代企业家需要证据和数据证明，他们的捐款会产生价值。你的产品是无形资产并非借口。在我当上AEI总裁后，第一个重大难题就是，要么体现影响力，要么关门大吉。最初几年里，压力让我辗转难眠。但最终解决这一难题不但成为我留任的关键，也从根本上改变了整个行业的经营方式。

黄金机会

放弃大学终身教职去管理非营利机构，听上去并非明智之举。实际上，这符合我多年来建立起的行为模式。我在西雅图长大，家人都

是艺术家和学者。从小我就显露出音乐天赋，很快学会了法国圆号。高中毕业后我上了几天大学，但一年后就退学了，之后以吹圆号为生，在美国和欧洲成为一名古典乐和爵士乐音乐家。

当了几年音乐家后，我在巴塞罗那遇到一个女孩，然后在西班牙的管弦乐队找到一份工作，试图说服她嫁给我。我们相遇时毫无共同语言，但不久前刚庆祝完26年结婚纪念日，三个孩子都快成年了。现在我可以很高兴地说，自初次见面后我们两人的沟通技巧进步不少。

我热爱音乐家这份工作，但大学肄业总让我心中留有遗憾。随着时间的推移，这种感觉更加强烈。因此，在西班牙生活时，我通过函授课程重新进入大学学习。

30岁生日前一个月，我获得了经济学学士学位。不久后，我彻底结束音乐生涯，回到美国攻读经济学硕士学位，之后又读了公共政策分析博士，最终成为锡拉丘兹大学的一名教授。

我在大学教授的课程包括行政学和MBA，研究领域主要集中在管理非营利组织和社会企业，还写了一本教材。这一过程中，有一个问题不断出现——价值创造：除了那些提供有形产品或服务的非营利机构，其他同类组织如何知道自己在创造真正的价值？这一领域似乎从来没出现过满意的答案，我也没有找到。我可能会说很多关于“投资社会回报”和“双重账本底线”这样的话，但这些更多是理论概念，并非实操指南。到AEI工作的机会成为我通过实践，解决这一理论难题的黄金机会。

> 对于完全产出观念的非营利机构，什么是我们的指标呢？——每小时产生的聪明观念？

不过，最终决定到AEI工作是出于一个非常私人的原因：我对该机构的核心信条深信不疑。AEI没有党派倾向，从而避免了政治纠纷

和机构立场。

这里的学者和工作人员共同信仰一种简单的道德准则，即自由企业系统和美国领导力是对抗贫穷与暴政，维护人类尊严的两大支柱，能够改善生存在边缘地带的人们的生活。我当初研究经济学很大一部分原因，正是想要了解全球资本主义和自由贸易的令人惊叹的反贫穷过程。现在我有机会将我平生所学用于和世界分享这一事实。

然而我对AEI的仰慕之情也带来一些困扰。作为一名缺乏经验的高管，我担心如果自己失败了，对机构造成伤害怎么办？在决定是否接受任命前，我和私募先驱、AEI多年的董事塔利·弗里德曼（Tully Friedman）共进早餐，之后他也成为AEI主席和我的密友。

我提到自己的担忧，害怕如果失败会影响到这所拥有75年历史的智库。“别担心这个，”他说，“如果你筹不到钱或者无法激励学者们，我们一年内就会炒了你，AEI不会受任何影响。”听到这话我居然感到很安心。带着兴奋又恐慌的心情，我抛下终身教职，来到了华盛顿。

重要的是影响力

非营利机构的领导者在回答“如何判断我们是否有影响力？”这个问题时，往往会犯两个错误。第一个错误，我称为“自成一格”。他们认为自己的工作很独特，和现存机构都不同，无法与之类比或对标。令人惊讶的是，那么多聪明人对所在机构或者钟爱的事业发自内心这么认为。这是一个伪命题，但我常听到。慈善家听得更多。

第二个错误是“路灯”错误。得名于一个故事，讲的是一个人在街上丢了钥匙，花了好几个小时在路灯下寻找，因为那里光线更好。

非营利组织由于不知道怎么量化效益，常常会走偏，转而衡量最容易量化的东西，一般是收到的捐赠数额（投入），或者他们有多忙（产出）。很明显这样并不足够，因为大家真正感兴趣的不是投入产出，而是影响力。

自成一格的错误会导致机构完全不量化任何东西，而路灯错误会量化错误的指标。同事和我决定避开这两个陷阱，找到更好的方式理解并描述我们真实的工作进展。

AEI产出非常直接：书籍、研究论文、专栏、媒体曝光、公开活动等。这些产品有效地构成了我们的供给曲线。但没人会觉得仅靠写专栏、出版同行评议的论文或者让学者在电视上露个脸就能保证改变领导者思考和行为的方式。我们的产出指标表现平平。为了从产出指标变为影响力指标，我们必须在供给曲线上加上需求曲线。要找到方式量化领导者对我们的服务和产品的需求量。即便方法不完善也没有关系。

在知识型产业中，这类需求一直都语焉不详。无论某机构在教育领导者或者提高大家对某个议题的关注度方面做得有多好，也没有类似民意调查、选举结果或者立法投票这样的指标来体现该机构在数千个其他静态变量中的角色。

我们意识到，智库不应该寻找直接的影响力指标，应该通过找出自己供给曲线和知识市场中竞争性需求间的交叉，找到代理指标。我们要找到并追踪领导者自费的产品以及用其他方式置换的产品。孤立地看，这些指标是有限效用的一个单点。但连起来看，它们会成为多点图，帮助我们评估工作影响力。

下面是我们使用的一系列代理指标中的两个例子：

最有名望的全国性报纸每周收到约1000份主动的专栏投稿。这些版面的“市场”竞争非常激烈，编辑人员只会保留那些他们认为读者最需要和最想要的内容，其他的都会被无情拒绝。

这一选择率能够体现我们产品的竞争性需求。因此，尽管每年总的专栏数量仅仅是一个产出指标，但我们的学者在最具竞争力的一组媒体上发表的专栏数量，成为能体现影响力的有效代理指标。尽管这个数据并不代表一切，但在某方面特别有用：该数据是公开的，外界可以比较我们和同行的差别。迄今为止AEI每年都名列第一。

我们对国会证词也是同样的处理方式。多数政策专家都想在国会作证，但他们不能直接打电话到参议院申请，而要等参议院联系他们。尽管公开作证并非是智库对公共辩论的唯一影响方式，但它确实为量化影响力提供了有用角度。此外，每个人的数据都有公开记录，这点很有帮助。在第110届国会期间（2007年-2009年），我们刚开始分析这些数据，当时在国会证言上，AEI位列所有智库第四名。到第111届，我们已经是第一，并一直保持。

有必要再次强调：这些指标并非对影响力的直接衡量，更称不上完美。所有这类代理指标都可以被敷衍或误解，每一个也仅仅体现了真相的部分维度。并非所有有价值的代理指标都能用于和竞争对手比较。例如，我们的学者与政策制定者以及记者的私人关系和私人简报是影响力的主要代理指标，因为领导者的时间和注意力非常稀缺。但你无法在行业内比较这类私有数据。

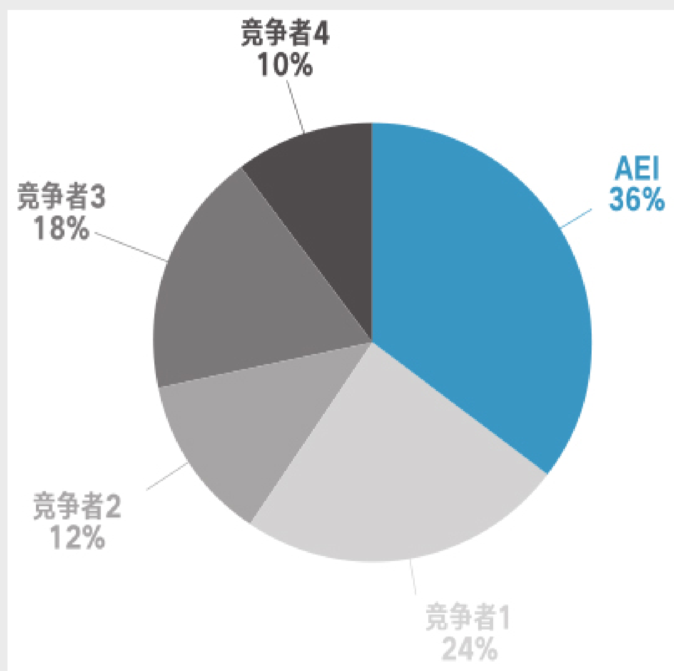
但是，重点不在于找到完美的代理指标。而是知识型非营利机构可以构建仪表盘，配以不同类型的此类变量，用它来衡量公众领袖们的公开标准，以及机构工作的影响力。

清晰的愿景

在构建影响力仪表盘时，AEI管理团队的同事和我也做了其他一些补充性改革。例如，我们重新设计了机构介绍，以便更准确地反映我们对成功的定义。智库的使命宣言往往缺乏鼓舞性，只是一系列产品名单（“我们产出高质量的政策研究”），并非真实的目标表达。在机构学者和支持者的建议下，我们重写了目标愿景宣言：“美国企业研究所是一家公共政策智库，致力于维护人类尊严、拓展人类潜力，打造更自由更安全的世界；我们的学者和工作人员推动观念的发展，这些观念植根于我们对民主、自由企业、美国力量和全球领导力的信仰，支持社会边缘的人们以及多元、创业型的文化。”我们试图阐明

AEI产出观念的道德目标，即为他人服务，特别是为身处社会边缘的人服务。

衡量影响力

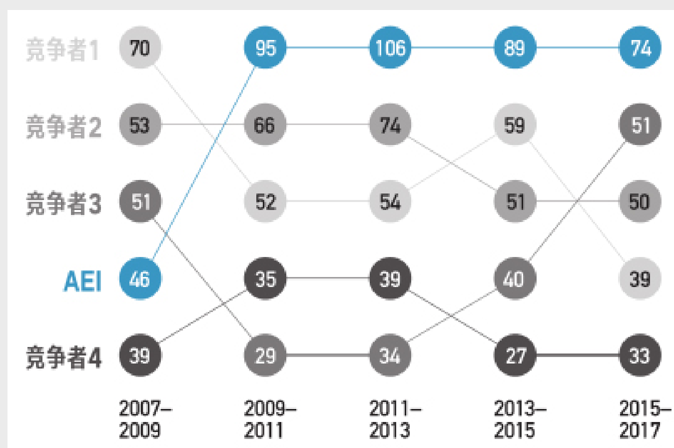


专栏

智库学者撰写了很多专栏文章，但这是对产出的衡量。为了更好地理解其影响力，AEI开始记录学者在三家知名报纸上刊登的专栏数量：《纽约时报》《华尔街日报》和《华盛顿邮报》。以及在更长一段时间里，这些专栏版面位置和竞争对手文章的比较。图中的百分比是从2015年到2017年的年度平均数据。

国会证言

另一种AEI学者发挥影响力的方式是在国会委员会面前作证。阿瑟·布鲁克斯加入AEI时，敦促机构开始搜集这项数据，当时机构排名第四，之后在这项排名第一，市场份额也增长了。



注：选择的竞争对手是在过去五届国会中，总证言量最接近AEI的机构。来源：两张图表都来自AEI

为了履行新的目标宣言并创造影响力，我们随后创建了一系列备受瞩目的创业公司。其中一些很不同寻常，例如对幸福的研究、实验多媒体公司。在这方面，我们最新的一家公司专注研究美国的绝望情绪和人类尊严。主要针对最近总统大选中双方阵营出现的社会和经济问题的绝望情绪，讨论其潜在原因，提出长远的解决途径。这一项目有四个主要方面：辅助就业的职业技术培训；利用自由企业促进家庭经济安全；改革刑事审判制度；找到控制类阿片滥用方式的新战略。

这家公司按照内部创业公司的方式打造，推广也是如此，它和我们其他业务没有重合。在向投资者推广该公司时，我们准备了招股说明书和融资演讲，和其他初创公司别无二致。 我们像接近风投资本家

一样，接近潜在的捐赠者，其实很多捐赠者都是风投资本家。我们谈论投资回报率，展示一系列未来用以衡量我们的工作是否有成效的影响力指标。

关注影响力的全新策略也带动了AEI的受众发展和市场细分。我们认为，根据对具体信息的接受情况，我们在观念市场产品的潜在客户可以被分为四类：信徒（同意我们），可说服者（对我们的观点保持开放态度），敌对者（认为我们的观点愚蠢或邪恶），漠不关心者（完全不在乎我们说什么）。我们将这四类不同态度的人群和AEI目标受众的五个关键人口统计类别（政策制定者、企业领袖、媒体、社区领袖和学者）交叉比对，得到一个4乘以5的矩阵，从而可以在这些群体中，平衡AEI的战略和服务及产品，以便最大化我们的影响力，有效履行使命。

功夫不负有心人

你大概也猜到了，这些变革执行起来并不容易。一路上我也犯了很多错误。一些同事抱怨说他们在工作中花太多时间和精力搜集数据了，有时候这些抱怨的确有道理。我不止一次完全衡量错了指标。例如 ，在一系列现场活动中，出席人数会不断减少，对此我很担心。但几个月后，有人指出我们已经在网上直播了这些活动，获得了很多流量。这个洞察让我发现了更好的指标：YouTube频道订阅AEI活动和原创视频节目的人数——目前在这个指标上，我们领先于其他智库。

尽管遭遇挫折，我们的战略还是发挥了作用。自2008年开始，AEI运营收入的平均年增长率约10%，机构在华盛顿市中心买下了新的总部并翻新。我们的全职学者和工作人员从140人增加到220人。更重要的是，在政策制定者和其他领袖中，我们研究的影响力迅猛增长。AEI正蓬勃发展。

在这样的发展面前，调整管理结构成为必须。管理者们在内部事

务上现在有了更多自治权，我则更多进行外联。

> 我们要找到方法，量化领导者们对AEI服务和产品的需求量。

如今我有一半时间在出差，和未来投资者见面，每年发表关于我们工作的演讲多达175次。回首我最初掌管AEI的日子，我为当时提心吊胆的紧迫感感到欣慰，正是这种感觉让我们做出了变革。因为捐赠者需要证据证明，我们的无形产品具有影响力，我们想办法量化并证明了这点。由于发展需要，我们必须要在竞争激烈的市场中宣传机构的工作，所以AEI也在沟通系统上进行了投资，几年后会看到成效。总而言之，我的经历真切地证明，危机是创新之母。

其他非营利机构希望进一步了解我们的体系，几家大型基金会邀请我们的员工帮助其受捐助机构引入AEI的实践。对此我感到欣慰。但最重要的是，社会企业的作用正变得前所未有的重要，能够帮助同行提高工作影响力，令人心怀感恩。

十大全球CEO亲授 企业高速成长的关键战略

增长需要全公司发力

林文德（Paul Leinwand） 马赛斯 （Cesare Mainardi）
杰拉尔德·阿道夫（Gerald Adolph）｜文　李剑｜编辑

如果企业没有被单个机会所诱惑，而是在很稳定的基础上创建一个强劲的增长引擎，这样才能有信心获得可持续的发展。

一家公司，不管是否以营利为目的，都很注重增长。实际上，根据普华永道思略特近年来的调查显示，94%接受调查的高管表示，增长在他们公司举足轻重。而30%则表示，增长在他们公司相比其他，是最为重要的。

但是可持续的增长往往让人难以捉摸。超过60%的高管表示，他们没有足够的信心能达到他们的增长目标；70%表示，比起以前，现在更难达到盈利增长；66%则表示，比起10年前，现在更难明确有效的增长途径。

虽然如此，一些公司还是能通过建造强大的增长动力做到年年持续增长。正如普华永道思略特的新书《让战略落地》里所写到的，像亚马逊、苹果、丹纳赫、海尔、宜家、Natura和星巴克这些公司，有着能引起客户共鸣的价值观。它们一系列独特的能力在和产品组合相

协调的情况下，为公司价值提供了有力的支撑。

简单来说，要达到增长靠的是公司整体而不是单独一项产品或服务。如果企业没有被单个机会所诱惑，而是在很稳定的基础上创建一个强劲的增长引擎，这样才能有信心获得可持续的发展。

想想看运动品牌安德玛（Under Armour）。它野心勃勃，不但在研发新运动布料上是领头羊，还研发了可穿戴的电子设备。不管安德玛做什么，它都专注于增长引擎，即不断创新的能力和持续推出有价值的产品，正如它出售的每一件衣服和设备。它进行扩张（部分通过收购像MyFitnessPal和Endomondo这样的运动软件公司）但从来不会做在自己能力范围之外的事情来实现志向。

其他以自身能力见长的公司也一样注重建立增长引擎。举例来说，因为星巴克的CEO霍华德·舒尔茨谨慎地制定了以公司能力为基础的增长计划，所以它才有很高的市场占有率。它有提供独特客户体验的能力以及制作高档食物和饮料的超高技艺，并且可以同时招聘并管理数以千计的忠诚员工。有了这些能力，星巴克才能在稳定的情况下不断壮大。

我们知道这和关于在困境中增长的传统观点截然不同。不管有没有能力去有效完成，许多商业专家仍然建议公司寻找快速增长的途径。太多公司不顾快速增长会带来什么后果，都要试着抓住每一个扩张的机会。通过研发新产品、进军新市场、兼并收购，还有投资有机增长（很多时候通过推出和竞争者相似的产品占据市场份额）来达到扩张的目的。

传统的增长途径关注以下几个关于外界环境的问题：

• 我们应该往哪里增长？

• 蕴藏商机的市场在哪里？

• 这些市场能给我们带来什么？

这些问题，和它们的吸引力一样，很明显。它们一开始给你带来新的收入，可是最终却适得其反。通过这种方法达到增长会压迫公司

进入没有能力获胜的新兴市场。届时，你将会发现你须重新培养你必需的能力。这将会是一个艰难且代价巨大的过程，特别是如果须在短时间内完成。

很多情况下，这会导致失败；浪费金钱，甚至将公司误导，驶离稳定、增长和成功。

一个最近的例子是SunEdison的破产。2015年，SunEdison是最受华尔街宠爱的美国新能源巨头。而2016年4月，它申请了破产。根据《财富》杂志，“SunEdison的失败源自于它过度的野心，想在短时间内在不同领域过快增长。”作为一家半导体公司，它在光伏技术领域具有的能力不一定能很好地对接风能、电池和施工安装业务。虽然这些领域都算是清洁能源，但要驾驭它们实在太难。

我们相信要实现可持续增长须关注以下问题：

• 你独一无二的优势是什么？

• 我们怎么以与众不同的方式增加价值？

• 我们哪些比竞争对手做得更好的方面能为我们带来增值？

• 我们该如何创造能够不断推动前行的相关能力？

中国家电品牌海尔就是运用这种思想在全球扩张的，它在美国收购了通用电器旗下的家电业务部门。海尔在每个市场都推出不一样的产品。比如，海尔在中国的洗衣机能清洗蔬果，而在巴基斯坦生产的洗衣机则能清洗厚长袍。而这些产品恰恰反映了海尔的能力：以消费者需求为主的革新（为本地市场量身定做产品）、优秀的运营、各地的门店管理和按需生产交付于一体。海尔的增长引擎是多年创建出来的，也是公司的核心形象。

如果公司以原有的能力为出发点来培养增长引擎，会从四个方面实现增长：

第一，非常慎重地发展那些核心能力之外的业务，会重视现在的市场，并围绕公司的核心能力增长。公司将为现有的客户提供和现有产品互补的新产品和服务。

第二，贴近市场的扩张，这也被称为邻接扩张，即在公司能力范围内进行区域扩张或产品多元性。

第三，培养新的能力来帮助公司的增长引擎：在开阔核心形象的同时打开新的渠道。

最后，虽然这种情况只占少数，但公司可能会创造出有突破性的产品或服务，即一个能重新定义整个行业的产品或服务，就像是基因工程于农药产业和流媒体于音乐产业。这些创新改变了整个行业的结构，还改变了倡导这些创新的公司本身的商业模式（如孟山都和Netflix）。

这四种增长方式互相加强和影响：比如，市场增长的全面部署通常会催生新型商业模式的诞生，而这帮助公司辨别并抓住贴近市场扩张的机会，培养公司的能力。增长引擎并非一项产品或服务，而是一家公司所固有的。

举例来说，海尔仍然施行至少这四种增长方式里的三种。它有规律地在中国本土市场上推出新产品；它现在还为那些要搬到市区的居民提供公寓设计的服务；还为2.2万个不同污染程度的中国社区提供不同的水过滤系统。其他像Natura和宜家这样的公司也在不断完善能力，掌握了如何以最有利于环境可持续发展的方式进行生产。

遗憾的是，许多公司领导者都不够重视增长引擎所带来的优势。他们自己也知道这是个问题：61%的受访者表示，他们知道自己现在做的不足以实现公司的增长目标。盲目追寻增长不能帮到他们，惟一可行的做法就是从整个公司着手，增长也就会自然而来。



林文德 是普华永道思略特管理咨询公司能力驱动战略及增长咨询服务的全球主管合伙人，亦是普华永道美国合伙人。马赛斯 是普华永道思略特管理咨询公司前全球首席执行官，目前是西北大学凯洛格商学院客座教授兼全球顾问委员会委员。杰拉尔德·阿道夫 是普华

永道思略特管理咨询公司在增长战略领域的领先思想者，亦是普华永道美国合伙人。



哈佛商业评论 增刊：十大全球CEO亲授 企业高速成长的关键战略

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

戴小京 于颖 何刚 法满 靳丽萍 杨浪 齐馨

Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

---

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editors

李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors

时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue

编译 Articles Editor

蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer

廖琦菁 Liao Qijing

新媒体编辑 Digital Editors

齐菁 Qi Jing 周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting

驻上海高级编辑 Senior Editor（Shanghai）

王晓红 Wendy Wang

驻伦敦高级编辑 Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation

李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
总经理助理 Assistant General Manager
张菁 Zhang Jing
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区商业合作部总经理 General Manager of Business Cooperation Department of East China
徐礼智 Damon Xu
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级经理 Senior Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao

王文睿 Lea Wang
品牌经理 Branding Manager
杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe
新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
内容编辑 Editors
姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui
贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
汪元豪 Wang Yuanhao
开发工程师 Development Engineer
庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao
邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
黄朝 Huang Chao
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

SEEC 財訊 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

十大全球CEO亲授 企业高速成长的关键战略（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00013074-20180521
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论



杰夫·伊梅尔特：重塑 GE 以及我的感悟

TCL 集团董事长李东生：锻造韧性公司

力拓集团 CEO：穿越矿业冷热周期

强生集团：基业长青的人才管理秘诀

中东快递公司 Aramex：出售受挫引出巨大商机

应对颠覆性变革挑战

实战复盘第四季

商业巨头们的变革之道



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

实战复盘第四季·商业巨头们的变革之道
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论



杰夫 · 伊梅尔特：重塑 GE 以及我的感悟

TCL 集团董事长李东生：锻造韧性公司

力拓集团 CEO：穿越矿业冷热周期

强生集团：基业长青的人才管理秘诀

中东快递公司 Aramex：出售受挫引出巨大商机

应对颠覆性变革挑战

实战复盘第四季

商业巨头们的变革之道



《哈佛商业评论》出品



增刊：实战复盘第四季·商业巨头们的变革之道

序言：商业巨头们的变革之道

杰夫·伊梅尔特：重塑GE以及我的感悟

TCL集团董事长李东生：锻造韧性公司

力拓集团CEO：穿越矿业冷热周期

强生集团：基业长青的人才管理秘诀

中东快递公司Aramex：出售受挫引出巨大商机

SOUQ.COM公司 CEO：打造中东电商巨头

英美资源集团前CEO：强化安全意识

单车工作室CEO：破除健身业的增长魔咒

应对颠覆性变革挑战

重温约翰·科特：变革8大败因

版权页

《哈佛商业评论》中文版·实战复盘第四季
编辑：王婷
封面设计：崔晓晋

序

商业巨头们的变革之道

菲茨杰拉德（F. ScottFitzgerald）曾说过，“美国人的生命里没有第二幕。”他所指的是20世纪早期电影业极其短暂的繁荣，但这个倾向在如今许多炙手可热的行业愈演愈烈。商业变革早已成为常态。科技进步、经济波动以及全球化，让静态的商业模式已经消亡。现在的企业必须不断转型和创新，甚至是重新思考战略方能应对挑战。一份名为《失控点》的研究报告曾指出，95%的企业在增长率达到某一固定点时，即会停滞不前。

面对这样的情况，变革必不可少，尽管每个企业采取变革的方式各不相同，例如全面质量管理（TQM）、流程再造、精简机构、重组、文化变革、扭亏为盈等等。但无论是哪种情况，它们发起变革的目的都是一样的，那就是对业务经营模式做出根本性调整，从而应对新市场环境带来的挑战。这对于领导者来说，无论是能力还是判断抑或是信心，都是极大的挑战。去年杰夫·伊梅尔特卸任，在他总结自己任期的《哈佛商业评论》文章中，他将伊梅尔特将重整GE称为“GE史上影响最大的改革”。韦尔奇交给他的GE是一台高效运转的机器；是由毫无关联业务构成的庞然大物。而伊梅尔特说：“我不认为GE可以同时精于媒体、宠物保险以及制造飞机引擎。”他开始精简组织结构，让GE重新聚焦于最传统的长项，让公司庞大的体量能推动增长。

在执掌通用电气16年期间，杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）大刀阔斧地将公司从一个传统的、面面俱到的巨头转型为一家专注于核心工业业务的企业。他出售了公司增长缓慢、技术含量低和非工业门类

（金融服务、媒体、娱乐、塑料和电器）业务。他将通用电气的研发投资提升了一倍。

作为中国老牌电器企业，TCL从1981年（其前身TKK家庭电器公司成立）到现在已经有着近40年的历史，历经时代与技术的变革，发展成为一家具有韧性的企业。这与其掌门人李东升的个人努力是分不开的，但从他执掌TCL到现在，并非一帆风顺，外界针对其汤姆逊、阿尔卡特并购案的麻烦，不断唱衰TCL，甚至为他退位开始倒计时，他以极大的隐忍坚持了下来，并在数年沉浮之后宣布“鹰的重生”。面对困难，李东升表示，“坚定的信念很重要。做企业，有时感到真是没出路了，但多年实践让我认识到，你自己有信心坚持，别人是很难打败你的，你坚持得住，就有机会，如果自己先垮了，那机会就没有了。”

抓住变革机会，更是企业发展的关键，“在TCL早期的工作经历，让我学会了最重要的一件事：在产业变革的过程中，如果企业要把握住机会，就需要去学习，建立新的模式，并且能够持续提升能力，不断适应这个行业的变化。也就是说，企业需要不断转型升级、不断创新，这才是支撑企业往前走的核心。”

本期《哈佛商业评论·实战复盘》精选10篇文章，带你了解GE、TCL、力拓集团、英美资源集团等企业是如何熬过变革期，获得更为长远的未来。

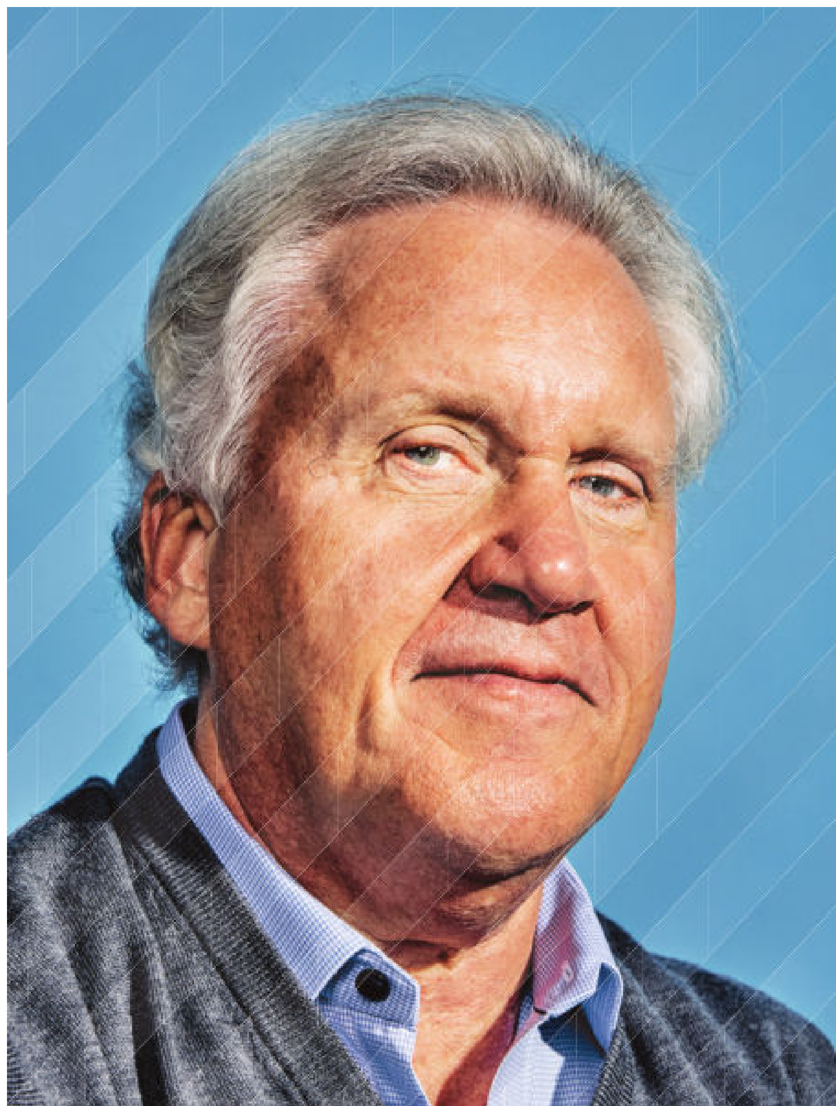
实战复盘第四季·商业巨头们的变革之道

重塑GE 以及我的感悟

How I Remade GE

And what I learned along the way

杰夫·伊梅尔特（JEFFREY R. IMMELT）|文



CEO在不同周期的任务不同。有些**CEO**是创始人和塑造者；有些**CEO**是幸运儿，经历经济稳定或商业模式尚未被颠覆的时期；我的任务截然不同：在极其动荡的年代重塑**GE**这一老字号。

在6000个日日夜夜里，我掌管一支30万人的队伍，带领他们走过萧条、泡沫和地缘政治风险。我至少目睹了3起“黑天鹅”事件。新

的竞争对手不断涌现，商业模式不断改变，我们开发了全新的投资模式。GE不仅屹立不倒，而且涅槃重生。现在我们完全具备了赢得未来的所有条件。

从2001年掌管这家公司至今，世界上发生的剧变不胜枚举，也让CEO一职面临前所未有的挑战。因此，我的经验绝非完美。我的决定将在未来数十年内显现出成效，但在创造长期价值上，我们从不会畏首畏尾。

过去16年来，GE经历了其自身历史上最重大的变革。我们曾经是一家传统的大集团企业，而现在人们将GE称为125岁高龄的初创公司——一家塑造物联网未来的数字工业企业。变革是我们的DNA。我们在今日世界中竞争，为的是解决明日的挑战。我们永葆活力，因为我们有决心塑造自己的未来。尽管前路依然漫长，但我们已经大刀阔斧地革新了GE的战略、业务组合、全球化轨迹、人才和文化。GE以创造和严格执行一切管理流程著称，变革的使命也不例外。我在宣布交接公司领导职位前夕写就本文，意在与更多人分享如何带领庞大集团经历重重剧变。我的几点心得如下：

其一，你必须严守纪律且集中精神。你须有一个明确的目标，所有的计划都应该相互关联——领导的责任就是要把组织中的每个点连接成线。在我担任CEO的任期内，我们执行的所有计划都有一个共同目标——让GE成为21世纪最具价值的、技术驱动的工业公司之一；它能够成长，不断提高自己和客户的生产力。

其二，领导者在引领变革前定要上好一课：你必须经历一段重新挑战思维模式的时期，让自己能深刻意识到：世界在变化，公司要想生存，必须投身变化之中，或者成为最先应对变化的一员。

其三，你须让组织中的人才意识到变革的必然性。

其四，你必须全情投入，坚持大胆且长期的改革。

其五，你必须具有韧性。我十分认同麦克·泰森（Mike Tyson）的话（我觉得他是一位哲人）：“被当头一棒前，人人都有计划。”预测

事情发生非常困难，在艰难时期能坚持变革则难上加难，但唯有如此才能创造更好未来。

其六，在变革时期，你需要同时聆听和行动。你需要不断吸取新想法，保持开放的心态：当组织学习到新东西必须转型时，你要面对这一现实，同时勇于推动员工向前。

最后，你必须接纳各种新的人才、文化，以及行事方式。我们录用了几万名人才——各层级的管理者、软件开发者和工程师、数据科学家，以及销售、营销、人力资源和其他职能人员——其中很多来自美国以外。2001年，我们43%的员工是非美国人，如今这一比例高达65%。

在深入探讨每个心得之前，首先让我来讲述以下我们进行的变革。

变革

在我的任期内，GE做了5件大事。我们聚焦核心工业业务，剥离了增长缓慢、技术含量低，以及非工业业务（支持工业业务的GE Capital除外），大刀阔斧地变革了产品结构。我们重新树立了GE的科技公司地位：我把研发投入扩大了一倍有余。我们成为了一家真正的全球企业，在180个国家都建立了强大的网络。我们成为了一支科技中坚力量，推动工业互联网和增材制造领域生产率的提高。我们还极大地精简了GE的运营结构——现在公司的行政和周转时间都大大缩短了，公司结构更加去中心化，给熟知市场的公司元老更多冒险的机会，让他们避免经历冗繁的审查流程。（详见“五大变革”）

某种程度上，所有这些变革都互相契合。它们旨在让我们以为顾客创造价值为重点——让核心业务变得更精益、快捷、科技含量更高，更国际化，以及走在数字时代前沿。正是变革，让GE的价值历久弥坚。

早在成为CEO之前，我就认为GE不可能同时在传媒、宠物保险、飞机引擎方面样样精通。很多GE人曾经认为好管理者能管理一切。对此，我不认同，这样的时代一去不返，我认为公司和商业领袖都有特定擅长的领域。

当我成为CEO之后，世界发生了剧变。“9·11”惨剧对我们很多业务都有影响。权力与养老金泡沫——20世纪末收入增长的主要动力戛然而止。此外，安然事件让提高透明度成为每家公司的当务之急。

我们的业务组合实在太广泛、不透明了。某业务完全不清楚另一业务在做什么。领导层中没有人清楚GE Capital损益如何。我们的很多工业业务已经商品化了。

我们变革的另一大主题是，利用GE体量推动变革和效率。长期以来我都觉得，没有什么比大公司不能有机增长更糟的了。我从来不希望GE成为价值千亿美元以上，但有机增长停滞的公司。我们构思了全球知识分享机制GE Store。该创意旨在能够让我们的业务部门共享能力；我们能够利用横向优势，来创造基于体量的创新和全球领先的分销网络。

与此相关的是，我认为，发达国家年增长率4%的时代已经结束了，经济国家主义已经抬头。如果GDP年增长率为4%，没有生意不好做。当GDP年增长率1%，没有生意好做，因此，你必须精挑细选不同的新创意。这意味着，你须弄清如何有创意地利用技术，让我们和顾客极大提高生产率。这还意味着需要成规模地进入世界上增长更快的市场。

最后，精简意味着重新分配资源，投资更多增长机会，并更好地解决顾客的问题。当公司增长放缓，很有可能是开支用错了地方。大企业失败的原因之一是，他们认为自己负担不起某些项目，而且不愿意释放出资源大胆探索。为了让GE成为数字工业企业，我们投入了大量资本。去年，我们投入约40亿美元开发分析软件和机器学习领域，另投入20亿美元，是GE成为增材制造设备和服务上的领先企业——

该领域将颠覆制造业。我们必须在其他方面更加精益，才能够进行这些投资。

现在，我要来谈谈引领变革的心得。

严守纪律

在制定大大小小计划上，领导者需要严守纪律，确保这些计划互相匹配，并远离那些不匹配的项目。例如，我们只有聚焦业务组合、在技术上选择正确的投资（很多服务协议由此产生）、简化文化，才能进行数字工业化。在谈到成为数字工业企业，并强化我们的全球网络时，我们意在增加业务组合的深度，并非广度。

我们的数字工业计划已经进行到第七个年头。为施行这一计划，我们必须长期坚守自己的目标，不能只刮一阵风。在科技方面，我们已经聘用了几千人，投资数十亿美元。

如果你看看我的日历，就会发现我主要支持5大变革工作。那么我如何分配对变革各个方面的时间投入呢？变革最大的方面需要最多时间，毕竟我是坐镇主场、应对困难的人。

2011年，我们推出了全球成长组织（Global Growth Organization，下称GGO），负责大幅拓展我们在新兴市场的据点，在很多新兴经济体中共享GE所有业务的损益责任。我将我们最优秀的领导者之一约翰·莱斯（John Rice）调到香港牵头GGO；项目推出第二年，我个人几乎把一半时间都花在增长地区。就各业务控制权以及在不同国家（比如巴西）如何开展业务，GE领导者之间争议很大。我的职责就是要确保这些紧张关系不会对组织有害，并且不会分散我们对结果的注意力。

沉浸

好的领导者，或是好的CEO，都要具有好奇心。他们无时无刻不在吸收潜在重要趋势和发展，但并不会马上对其做出回应。他们深思熟虑、广泛收集相关信息，听取内部和外部专家各方面观点。他们深度融入“沉浸”期，然后才会下结论——这些信息和趋势对他们意味着什么，以及如何采取行动。如果领导者需要较长沉浸期，可能是因为他们需要有足够的毅力才能推动大型组织中长远的变革。一旦转型开始，肯定会阻碍重重，所以领导者必须深信不疑：公司必须转型——这攸关存亡。

我在推出全球项目之前的沉浸期就是个好例子。GE向来以全球化著称（我们的定位是：在世界范围内出售商品的美国公司）。但随着金融危机带来的发散式增长机会，我们需要更激进的方式。我们希望GE在全球的市场份额比在美国本土还要高。

当时,自由贸易依然是主旋律。主流观点认为，美国希望与欧洲和环太平洋国家进行贸易。我表示反对。我认为，人们需要的是在自己的国家创造就业，就业就是主旋律。尽管我不认为保护主义是解决之道，相信我们需要定义更清晰、更公平的贸易，但我并未发现有任何改善的迹象。

处于沉浸期时，可能一件事就会触发你的行动。2010年，我和GE非洲团队的两位年轻领导者坐在加纳一家酒店的餐厅里。他们正在描绘能源行业的宏图，但理解起来比较困难。我欣赏他们的这份热情，但我意识到，即使我拿出下个月的时间帮助他们，这个机会在GE内部也不可能通过，哪怕我是CEO。

那次会议之后，我争取到了董事会对成立GGO的支持。基本上，该计划让地区间横向运营与垂直业务不分上下。GGO让地区组织直接对其本地的销售与营销、研发、制造负责。它让地区组织行动更快，对当地客户的需求反应更敏捷，同时可以利用GE全球规模带来的优势。

另外一个例子是我们从2011年开始，为成为数字工业领域翘楚，

持续不断地努力。该想法始于我在2008到2009年间与客户的会议。我的职业生涯始于销售，总会长时间在旅途上奔波。因此我总对总部有些轻视，直到今天依旧如此。当你总在路上奔波时，就会有更多的机会沉浸、学习。

在成为CEO后，我依然保持着沉浸的习惯。每个月我都要花上6到8天的时间在国外出差，花两天时间在美国出差，与我们销售团队和那些决定购买GE产品和服务的客户促膝交谈。这样做的目的不仅是为了让某人买一台新动力涡轮机、喷气发动机、或核磁共振仪，也是为了了解客户的竞争情况、业务变革、以及如何使用我们的产品，对产品还有哪些期待——他们如何努力提高生产率。

我记得曾经和BNSF、Norfolk Southern等机车顾客进行的一些对话。在铁路行业，时速关乎数亿美元的利润。我们当时正在试验简单的分析工具，客户鼓励我们更进一步，扩大其规模。他们提醒我，对他们而言，运营技术上的进步比我们的产品更有价值。于是我开始担忧，如果GE不帮他们解决这些问题，就会有其他人解决，那么我们将在市场上失去很大的先机。由此我们发现，其他行业中传统巨头倒下的悲剧也可能在工业领域重演。数字革命一旦启动，我们再去追赶就来不及了。

从2009年接下来的几年里，我造访了我们的控制和分析实验室，在硅谷也进行了考察。作为GE的CEO，我能够吸引业内最优秀的人才，和我分享当下发生的一切——我通常能从中获益。

我与很多技术巨鳄进行了会晤，包括亚马逊的杰夫·贝索斯、英特尔的保罗·欧德宁（Paul Otellini）、Salesforce的马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）、微软的史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）以及萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）；还与很多风投吃了饭。我听他们描绘前进方向、以及如何越变越强。我也读了很多书报，其中对我影响最大的是马克·安德森（Marc Andreessen）在2011年《华尔街日报》发表的文章《为何软件正在蚕食世界》，以及埃里克·莱斯（Eric Ries）的

书《精英创业》——我几乎只用一天时间就一口气读完了它。

2011年，我们决定雇用思科的比尔·荣（Bill Ruh）作为工业互联网的领导者，在加州圣拉蒙建立主要软件中心来支持改革；此举表明，我们从一开始就要积极从公司外部招贤纳士。我们最初的目标是招募1000名软件工程师。正是这些决定，让我们取得了今天的成绩。早在1996年到2000年我经营医疗业务时，就埋下了改革的种子。当时，我就希望医疗业务能更加数字化，但我所犯的错误是，让GE内部人负责医疗IT业务，他们对外界关注不足。因此，我们并没有取得理想的效果。关于这次尝试，我反思了十多年。

虽然我一直都在讲个人作为，但我认为，这种领导力对组织能产生潜移默化的影响。现在GE的业务负责人更具好奇心，而且与过去相比，更着眼外面的世界。我经常会在会上说："我只发现了一半创意，有人能领会我的意思吗？"这种时候，和我心有灵犀的人往往是副董事长贝丝·康斯托克（Beth Comstock）。例如，她和我们的CIO吉姆·福勒（Jim Fowler）领导GE开发区块链潜力的项目。我们的前任CFO 凯斯· 夏琳(Keith Sherin，去年退休前还兼任GE Capital主管)；现任CFO杰夫·伯恩斯坦（Jeff Bornstein）；带领GGO项目的副董事长约翰·莱斯（John Rice）也都和我十分默契。我们的营销组织和成长手册等信息机制，是保证严格遵守有机成长原则的战略规划方法。这些机制鼓励支持我们进行上述探索。

当你已经全心全意地相信，一切都发生了翻天覆地的变化；当你感到如果我们不做，就会被干掉时，就到了行动和提高组织积极性的时候了。

五大变革

杰夫·伊梅尔特推动了五大互相关联的变革：**GE**的业务组

合、创新战略、全球据点、战略重点和组织管理。

业务组合
从老牌集团企业到专注的工业集团企业

伊梅尔特剥离了大多数非工业和增长缓慢的工业业务，对高科技、制造为基础的产品和服务加倍投入。被剥离的业务包括金融服务、媒体和娱乐、白色家电。他的收购促进保留下来的业务持续发展，并支持了进入增材制造和数字工业的行动。

创新
从收购驱动的多样化到技术驱动的增长

为重新点燃有机增长，GE在以下门类下大赌注：高效清洁能源产品、工业互联网以及增材制造。这些领域在新技术能力上需要大量投资，软件开发尤甚。在伊梅尔特任期内，GE的研究机构增加到以前的3倍，全世界范围内研发中心达到10所。研发预算增长了一倍多，达到48亿美元，在形势不好的时期也坚持投入。

全球化
从聚焦美国到全球视角

为应对发达国家的缓慢增长，以及新兴市场的快速增长，GE在全球范围内进行扩张。领衔这一倡议的团队是全球增长组织（Global Growth Organization），该组织赋权当地和区域管理者更多权力，推动GE在目标国家业务的增长。现在GE的业务遍及约180个国家；而在该团队成立一年前，2010年这一数字仅为100。2016年美国国土之外现有工业业务的收入达670亿美元，占公司总收入的59%；在2010年，这一数字为460亿美

元，占公司总收入的54%。在这段时间内，GE海外员工的数量从15.4万人增长到19.1万人（占员工总体比例从54%增长到65%）。到2017年3月31日，GE来自美国以外的未交付订货总额为2320亿美元，占总数的72%。

战略重心
从工业到数字工业

伊梅尔特看到，生产中竞争优势的源泉从硬件转移到了与分析工具配套的软件和机器上的传感器。因此他让GE致力于制造且服务“智慧、互联产品”。GE在加州圣拉蒙成立了一大软件重心；成立了GE Digital这一新业务；推出了Predix平台，志在成为工业互联网操作系统。GE还收够了两家增材制造公司和4家软件公司，共投入30亿美元。

组织
从自上而下到敏捷和去中心化

GE必须变得更扁平、更敏捷才能以软件为新重点和以顾客结果为导向，实现全球增长；才能吸引年轻IT人才，降低成本，释放出更多资源进行重点投资。GE发起了名为FastWorks的精益初创项目，从年度绩效考核的方式转变为持续性发展。它还用更具活力和创业精神的GE信条取代了GE增长价值观。

斯蒂文·普罗凯西 (Steven Prokesch)

（返回原文阅读）

生死攸关

对于我而言，每次推动巨变都攸关生死。如果你能让管理层具备这种心态，变革就能成功。

我现在是GE高管培训纽约奥西宁克林顿维尔分校的教师，每月授课两次。在那里，我能接触到组织中比我低3到4个级别的员工。我会和他们说："伙计们，如果我们不能够成为世界上最棒的科技公司，那么我们就完了。"当谈论数字工业时，我会说："没有所谓的备选方案，也没有第二条路可选，谁愿意和我一起上？阻碍我们的是什么？我们还应该修改哪些做法？"

我不断与人们沟通这些信息，无论是在每年8月的企业领导层会议上（参会者包括200名负责公司主要增收业务的高管，以及那些负责顶尖技术与职能的高管）；还是在每年1月600-700名高管参与的会议上；或是40位高层参与的企业执行委员会季度会议；或是北京或上海举行的员工大会。我也做网络广播，在内部博客和企业年度报告中也撰写了很多关于转型的内容。

商界或政界精英们以为，他们靠一次演讲就能让所有人说："好，我懂了，我支持你。"我对此不敢苟同。直到现在，我还是力争成为公司里最好的推销员，我会敲敲门然后说："请让我再讲一遍。"

我允许人们表达疑惑和焦虑，但不能置身事外。他们不能选择弃权。GE有很多不同的机制，例如组织结构和薪酬及绩效考核系统，保证所有员工都不会掉队。目前，每个业务单元中都有专门的数字部门。业务和数字部门的领导用同样的指标决定部分薪酬。每60天我们就会进行一次考核。执行变革的具体业务职责都会录入每名员工的成长手册。至于全球化方面，我们考核每个业务单元的标准是它们在新兴市场中高管的数量。如果业务领导的标准数量是20人，实际上只有17人，我会要求他们给出解释。我们会把控企业流程的每条命脉，协调这些命脉，从而推动变革。

我动员员工参与变革事业的另一个关键办法是：发展人际关系。

每月的一个周末，我和太太安德莉亚会邀请一名GE领导者及其伴侣在我家共进晚餐。第二天早晨，我会拿出4小时与这位领导谈话：“告诉我你的业务重点是什么？你认为我们需要在GE做什么？你现在忙什么？还有什么其他想做的？”通过周末晚餐，我能听到很多其他渠道得不到的信息。此外，我还获得了和员工建立个人联系的机会，这对推动变革尤为重要。

全力以赴

折中之法只会让大企业一败涂地，因为员工能从中感到诚意和决心的缺乏。当你致力于变革，就要做好孤注一掷的准备，必须全力以赴。你一定要愿意倾注人力和财力，懦夫无法变革成功，看看我们为数字能力和增材制造投入的数十亿美元就知道了。

你不能把变革当作实验。我们看到数字业务的视角，和其他工业以及消费产品公司截然不同。这些公司大多会说：“我们的战略是入股一家数字初创企业。”在我看来这就是表面功夫。我认为，规模要足够大，速度要足够快，变革才有意义。我的观点是：GE和其他公司在工业互联网上的胜算一样大，因为我们并非从零开始——我们已经有2400亿美元服务的客户基础、很大的一笔未交付订单、以及提供金融服务的能力。在现有基础上我们能做得更好。

因此，我们在全部业务中推行数字化。也就是说，我们下大力气在产品中安装传感器，并培养分析能力，帮助我们的顾客从传感器产生的数据中获得有用信息。最初，我们的重点是提高服务合同的效率，例如提高喷气发动机在翼时间（即正常运行时间），以及减少翻修周转时间。之后，我们在业务中开发出新能力，并将它们出售给现有客户——在我们使用方法基础上，帮助它们利用分析工具。然后我们又搭建了Predix平台，目标是让其成为工业互联网的操作系统。

我认为，增材制造/3D打印是数字工业变革不可或缺的一部分。

在这方面，我们也不遗余力。在GE内部，我们研究增材制造材料已有10个年头，在企业内部进行增材制造应用也有5到6年了。无论在航空、运输、能源还是医疗领域，我们都大量使用这项技术。在金属增材制造方面，GE或许走在了最前面。2016年春天，我们开始讨论，将增材制造立为独立业务单元——为多个行业，包括我们还未涉猎的行业提供机器、材料和专业知识。

我们预见到，增材制造自动化将成为颠覆力量——让工人能更高效地在我们需要的地点，制造我们需要的、更有价值的东西。去年夏天，我们为董事会做了一场报告。因为我对这一项目十分关注，看到董事们积极支持，听到他们对于这一颠覆技术的感想，对我帮助很大。那次会议结束后30天内，我们斥资15亿美元收购了两家公司：专攻电子束熔炼系统的Arcam和粉末层喷头激光金属打印公司Concept Laser。这两家公司都可以打印飞机和其他工业零部件。它们让GE在增材制造市场约占有20%的份额。

即使对于GE这种体量的企业，一旦你决心已下，做出上述决定，就要认真进行投资。你要在全公司上下推动改革，无论是销售团队还是产品。你甘愿改变商业模式，与过去的对手合作，并向客户开放系统，所谓变革既是如此。

最后，全力以赴意味着坚持不懈地让员工追随变革，不要掉队。GE文化的一大优点是，90%的情况下人们会说：“嘿，让我们试试看，看看效果如何。”但不可避免的是，也有部分人会抗拒变化，这就是为什么遇到阻力和惰性时，我们要具有滴水穿石的劲头。

当我们成立GGO时，我告诉负责该业务的高管：“看，追求全球化意味着我们要更加本土化。因此公司运营须采用成熟的矩阵结构，充分赋权地区。”我们最优秀的领导者中，有不少人不能适应这一变化。他们熟悉的是十分垂直的损益结构，但世界正变得越来越扁平。我对他们说：“现在你和利雅得那个家伙发生了冲突，但他总有时候会赢。”他们说：“呃，但我真的不希望采取这种方式。”虽然欣赏他们

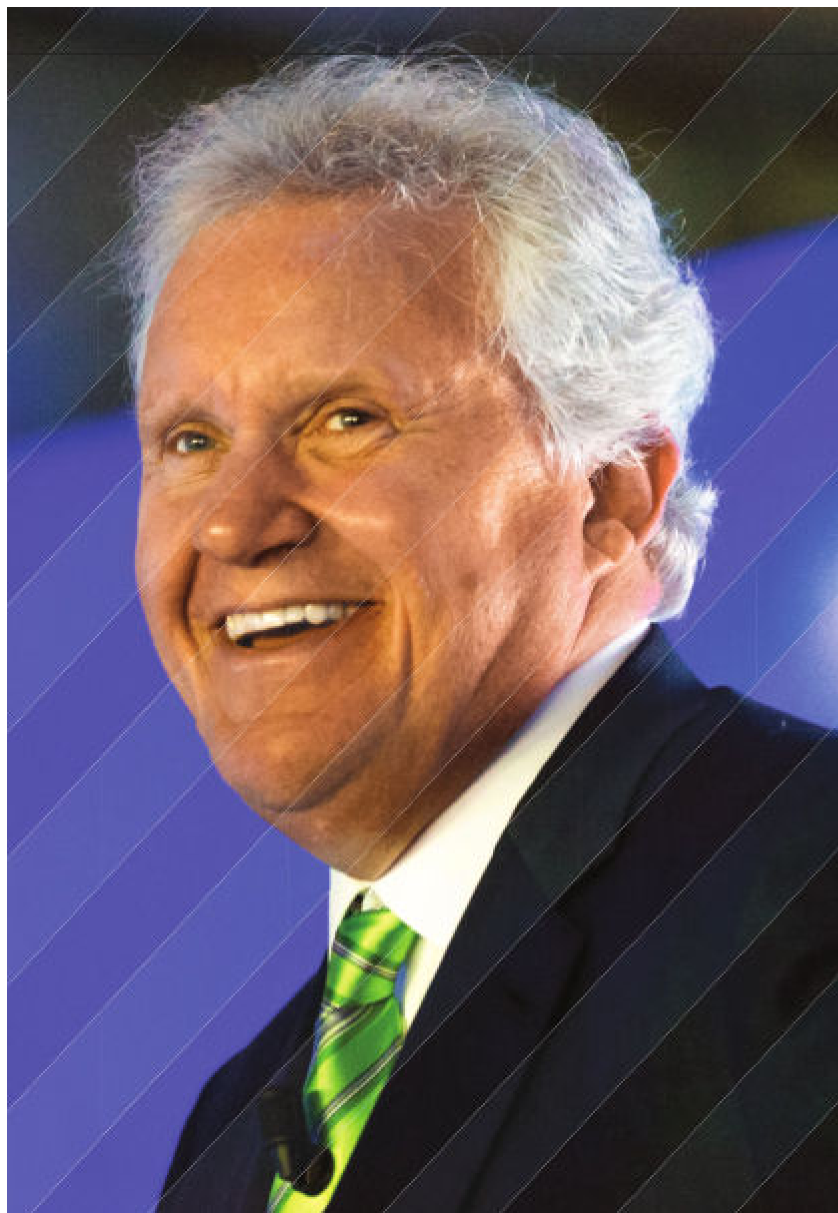
的诚恳，但是我觉得他们必须要离开公司。

韧性

变革需要耐力。GE有很多在危机期间投资成功的纪录，在技术和全球化方面尤为如此。例如，在2009到2012年间，我们加倍投入了对商用发动机技术的投资，而对手没有这么做。这就解释了为什么今年巴黎国际航展上，我们的订单高达300亿美元，而对手仅为数十亿。

类似地，去年GE中国医疗业务收入超过20亿美元，当我在20世纪90年代末开始医疗业务时，我们完全是白手起家！现在我们在中国当地的医疗事业蒸蒸日上，人才济济；我们备受中国客户和政府的尊敬。但是取得今日的位置并不容易，靠的就是坚持：当一扇门关上了，我们再打开另一扇。

我相信，能源储备和太阳能技术是GE未来关键所在，但发展这些事业都不容易，过去5年来，我们冲销了3亿多美元对电池和薄膜太阳能技术的投资。这不是失败，它让我们更为明智。



虽然我不愿承认，但转型确实需要时间。如果改变很容易，也不会长久。你须淡定渡过难关。资本市场中的两个概念被经常混为一谈——释放价值和创造价值，两者有本质区别。释放价值往往指为了短

期利益的战略性退让；而创造价值是长期投资的成果。例如，为了获得技术或市场准入的并购行为/定位最终与更长期的价值定位建立起联系。如果你立足短期视角，就不容易理解这种行动。

我带领GE走过了金融危机，那是一段非常萧条的岁月。尽管我们的业务组合奏效，但在2008年雷曼兄弟破产时，我们的金融服务业务依然过于臃肿。这是我的错。但我们并未裹足不前，或互相指责。让我们占得先机的航空发动机技术大多都是在金融危机期间投资的结果。我们解决了问题，让GE变得更强。

转型需要勇气和冒险。很多大企业每3到5年就换一次CEO。GE的CEO任期长度是它们的好几倍。这是因为如此大规模地推动变革不可能一蹴而就，需要时间和韧性。

愿意改变

推动变革最艰巨的挑战之一是：让新信息不断涌现；在有勇气行动和鼓舞别人的同时，给予自己适应的机会。这里的难题是：即使你能保证投入的资源到位，也要根据自己了解的情况，随时做好改变的准备。因为你不太可能从一开始就制定出完美无瑕的战略。我们后来做成的事情，几乎都和初衷有所不同。

当我们刚开始进行数字工业转型时，我从没想过要创造Predix平台业务，完全没有。我们只成立了分析应用组织。3年后，有些从微软跳槽来GE的人说："看，制作APP很容易，但真想从中获得价值，就要像微软利用Windows那样，成为工业互联网届的平台。"这意味着我们必须建立自己的生态系统，对合作伙伴、开发者、顾客和非顾客保持开源；并让行业接受这一点。在开始的4到5个月中，当这些人刚开始推动平台想法时，我对他们说："嘿，做好你自己的事就行了。我们现在手头忙得够多了。"但我也在不断阅读和学习，最终被他们说服了："嘿，你们知道吗？伙计们，你们是对的，我们做

吧。”因此我们又转型了，而且全力以赴。我们不仅增加了对数字化的投入（10亿级美元的投入），而且告诉所有的业务单位：“我们将停止所有的其他分析软件项目，让所有人都用Predix平台。我们会成为开源系统，让竞争对手也可以使用我们的平台。”

我们学到的另一件事是：我们需要把结果当作服务来出售，而不是签订一份产品或服务合同。这不是我们历来习惯的做法。我们听取软件供应商意见和顾客对Predix平台的期待，并受到启发。我们和Hubco的合作关系能够说明这种方法。Hubco在巴基斯坦有最大的独立蒸汽动力系统，规模约为1.3千兆瓦。我们的目标是，在尽量不改动工厂现存硬件的前提下，仅从节约燃料中创造约1.2亿美元的价值。

当我们开始精简结构时，觉得能做的不过是去层级、去官僚化和简化流程。当我们行动了两三年后发现，最重要的可能是透明——让人们能在线获得数据，让他们看到自己的表现。

当大量投资技术的行动大约到了第5个年头，我们觉得该过程太中心化了。为了推动全球化，必须改变这点。因此我们在上海、慕尼黑和里约成立了研究中心。

每次转型中我都会提到的一件事是：“我们正在经历一段40步的旅程，现在我们走到了第22步。我不知道第32步究竟会如何，但我们会去一起探索发现。而且我们会不惜一切取得成功，我们会成为赢家。”

这里面具有更广泛的领导力意义。哪怕是和我在GE总部同一层办公的人们当中，都有很多人希望每晚下班回家时，对一切都了如指掌。而我每晚回家时，我对未来没有答案，而且我也接受这种迎接不确定性的感觉。我和我太太一起在Netflix上看一部名叫《桥》的斯堪的纳维亚谋杀悬疑剧，每季有10集。在某季的第二集时，我太太问道：“谁是凶手？你认为谁是？”我答道：“亲爱的，到时候你就知道了。”你需要那些有耐心坚持到第八九集的人，让结果自然而然发

生。

接纳新人才

像我们历史这么悠久的公司，如果没有核心人才，是不可能做出我们想取得成就的。我们需要来自公司之外的很多新鲜血液。为此我必须保护好这些新人，直到他们真正与GE融为一体，而且能具有开放的心态建立新文化、行事新方式和新思想。

看看今天的GE你就会发现，有史以来从未有如此多新鲜血液加盟这家企业。例如，GE 数字的领导者比尔·荣就来自思科。GE 能源的首席数字官甘尼什·贝尔（Ganesh Bell）来自SAP。领导再生能源的杰罗姆·佩克斯（Jérôme Pécresse）和我们的首席生产官（Chief Productivity Officer）菲利普·科彻（Philippe Cochet）都是通过对Alstom的收购加入GE的。

从2009到2016年，我们从外部聘用的人才每年以60%多的速度增长（不包括收购）。而且从外部招聘高管的人数翻了一番多，达到160人。

我让GE成为了一家适应力极强的组织，而且我希望我们的领导者以身作则。大卫·乔伊斯（David Joyce）的全部职业生涯都在GE航空，从2008年成为该业务的领导者，现在他还负责GE增材制造。杰米·米勒（Jamie Miller）10年前以管控师身份加入GE，后来成为了我们的CIO，现在领导GE 交通。特里·布莱森汉（Terri Bresenham）作为爱迪生工程师加入GE，现在领导印度以外的可持续医疗解决方案。她目前的工作重点是改善新兴市场的医疗准入和品质；这是一股颠覆力量，总部尽量不对其进行介入。

每一次转型都造就了新的GE英杰。 我刚担任CEO不久，我们开始技术转型，担任企业领导者的律师比工程师多，后来形势发生了改变。2001年，只有20%的企业管理者是女性，或来自美国以外，或是

美国少数族裔。现在这一数字上升到59%。加速领导力项目XLP让我们对人才和文化有了新思考，我们计划到2020年，让工程技术岗位的女性员工达到2万名。如果你看过我们旨在吸引女性参加STEM职位的电视广告，就会发现，我们也在激励科学家。数字工业转型是最艰难的转型，因为我们必须引进数千名来自不同企业和文化的人才。为了整合这些人才我们还有很多工作要做，现在GE还保留了工业训练营和数字训练营。

领导者须保护新团队，直到组织上下都认可核心文化的转变。例如，GE航空的一名员工和我抱怨说："Predix没有我需要的全部功能。"我深知创造优秀软件是个迭代过程，于是提醒他说，当GE航空设计出GEnx发动机，为波音747-8机型和787机型提供动力时，低压涡轮机初次设计错误。我劝他说："你要对自己的同事多加支持。"

如果不重建文化和现有的行事方式，转型不会成功。在我们的例子中，这意味着为了速度要消灭官僚制度，应用新方法雇用人才，给予人才担任领导者的机会，留住精英员工。

我们极大改变了文化和运营节奏，以后还将继续改变。我们的价值观也发生了巨变，它渗透到我们所做的每一件事，包括我们的语言，标志着我们正在重新创造一切。例如，我们以前的一条增长信条是："以外部为重点"。它强调了与顾客和其他利益相关方的合作，但不够有活力。与之相对的是两条新的GE信条"顾客决定我们的成功"和"在不确定的世界达成结果"。新的价值更鼓舞人心、更向前看、更以行动为重。你在GE感受到的速度和创业精神，正是GE价值观的真实写照。

当商业的节奏明显加快，以年为单位做事行不通了。因此现在我们不断迭代很多产品，甚至连我们彼此讨论职业、战略和商业结果的方式也在迭代。例如，我们取消了经典的Session C继任计划（自20世纪70年代开始实施，每年举行一次，基本上未有改变），取而代之更频繁的对话；我们现在将之称为"人才日"。我们将以打分为重点的绩

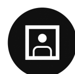
效管理流程变成了持续不短的绩效发展计划，新的重点是：根据员工期望给予他们评价，为顾客创造更好的结果。

我们还大大简化了成长手册的战略规划流程，我们曾经两年进行一次该工作，但现在它成为了我们追求有机增长更常见的对话。在埃里克·莱斯（Eric Ries）和其他人帮助下，我们根据他的精益创业方法发明了FastWorks，用于产品开发，进而应用到我们更大规模的产品中。

今天的GE依然是流程驱动的公司，但与20世纪末相比，在如今保护主义抬头、增长放缓的世界，仅仅掌握六西格玛远远不够，必须要落实宏韬伟略。从方法上成规模地实现宏伟目标要靠过程；过程固然重要，但过程本身并非结果。公司如果在过程中出了问题，没有为顾客提供结果，游戏就结束了。

我留给GE的遗产很难用三言两句能够说清。在我任期内，GE核心业务的收入增加到了3倍。10年前，我们的未交付订单价值1500亿美元，现在达到了3240亿。我们市场份额冲破了纪录，过去5年里的财务表现超过了所有同行。在我任期内，我们的分红比GE110年历史上加起来还要多。然而，我们的市盈率在过去10年从40:1下跌到17:1，股价表现也欠佳。这都是变革付出的代价，我们永远不会为GE的故事画上句号。

若想充分收获变革甘甜的果实，GE尚须耐心等待若干年。临别之际，深思过去种种，我对GE的定位和目标深感欣慰。2001年的GE认为，未来如昨，波澜不惊。2017年的GE能做到处变不惊。我满怀信心，自己走下的这艘大船，能够在21世纪平稳前行。GE的部分员工认为，股市并未充分反映出我们取得的成就。但我对这一问题的看法是：我们只管放手去做、去执行，市场自有它的判断。



杰夫·伊梅尔特 在通用电气的董事长任期将于2017年

底结束。从2001年9月到2017年8月，他在通用电气担任CEO兼董事长。


李东生
TCL集团董事长

TCL集团董事长李东生：锻造韧性公司

李东生｜口述　李剑｜采访整理　李源｜编辑

观点：复原力强的人拥有三个明显特征：冷静接受现实；困难时能找到前行的意义；有惊人的临时应变能力，擅长利用手中的一切资源。过去34年，李东生显示出强大的复原力，TCL在其治下也变成一家韧性极强的公司。

市场是不断演进的，TCL之所以能够持续发展到今天，最重要的是我们设立了长远目标，始终不渝地坚持以及积极适应变化。做实业是一件蛮有挑战的事情，很考验定力和耐力。多年来，很多企业从这个市场上消失和没落，很大程度上因为在遇到诱惑或困境时未能经受得住考验而失败。

如今，我们正在经历互联网变革，互联网改变了原有的规则，也创造出不少的机会。这些变革迫使我们重新审视与用户的关系。作为制造企业，以前把产品做出来卖出去，工作流程就完结了，但现在用户买了产品可能恰恰是新业务的开始。一家提供智能终端的公司在提供产品之后，必须要提供服务。有人也许会将新的市场趋势视为威胁，我们却认为建立这种互联网服务能力是一种机遇。如果不能适应

行业变化，不能在每一轮产业成长的过程中提升能力，那么企业将很难长期存续。这就是为什么我们要改变战略经营单位，增加应用服务业务，并以一种全新的视角去思考未来。

规划自己　注重修炼

我一直对技术很感兴趣，大学是无线电专业。1982年毕业后，我本来有两个十分稳定的政府单位可以去，但当年我觉得坐办公室并不适合自己。所以，我毛遂自荐加入了一家名为TTK的中港合资公司，成为一名技术员。TTK是TCL的前身，主要生产录音磁带。其实录音磁带在20年前就没有了，最终光盘逐步取代了磁带。但是，磁带这个产品在20世纪80年代给我们带来很大的利润，这是我们的第一捅金。

3年后，我们转向第二个产品——电话机。我是这个项目的负责人，并担任总经理。那时我比较懂技术，但不太懂企业管理。我在完成电话机产品设计和生产线建设之后，由于与外商之间的合作出现了一些问题，所以9个月后就主动辞职，离开了TCL。那是我第一次做总经理，心理上承受了巨大的压力和困扰，好在后来遇到一位好领导，他叫林树森，在惠州主管工业，随后几年他带着我招商引资，我从中学到了很多东西。

有机会跳出来看自己总有好处。那几年，我意识到自己在管理企业上存在不足，就选修了两门课程：涉外经济法律和工业会计。我觉得做企业一定要懂财务、懂金融，另外还要懂法律，特别是做合资企业、做国际业务，如果你没有法律知识，就很难做出相应的判断。到1989年，当我有机会重回TCL再做企业领导的时候，感觉就好了很多。

实际上，电话机产品在中国发展非常迅速，这个市场在不久之后就饱和了。接下来，我们又进入音响和彩电市场。1993年，我成为TCL电子集团的总经理。

在TCL早期的工作经历，让我学会了最重要的一件事：在产业变革的过程中，如果企业要把握住机会，就需要去学习，建立新的模式，并且能够持续提升能力，不断适应这个行业的变化。也就是说，企业需要不断转型升级、不断创新，这才是支撑企业往前走的核心。

另一方面，我认识到做企业必须聚焦。20世纪90年代初期，中国出现过一波房地产热，当时很多做实业的企业都转去做房地产了，因为做房地产赚钱快。但是我没有去，我觉得当时自己的资源有限，只有聚焦做一个事情才有可能取得成功。于是，我们就把资源集中投入到新业务即彩电上。TCL从1992年开始做彩电，用了5年时间做到国内前5名。而那些转行做房地产的企业，后来十有八九都不在了。

惟精惟一　坚守实业

如果把追求盈利作为惟一的考虑因素，那么就不能保证每次选择是对的。企业的核心能力需要靠长期积累才能够建立起来，因此做企业必须专注，中国古人说的“惟精惟一”，就是这个道理。

我们做彩电的开始几年发展得比较顺利，但是到1996年年初时，我们遭遇了一个很大的挑战。此前我们只是在国内做销售，并没有自己的工厂，彩电生产都交由香港的合作伙伴在国内的工厂提供。天有不测风云，合作伙伴突然车祸去世，这对我们来说简直是晴天霹雳。我和他的家属商量，想把公司股权买下来，本已谈得差不多了，但谁知竞争对手抢先一步把工厂买走。这相当于把我的粮道断了，那时几乎濒于绝境。

当我感到绝望的时候，一个偶然的机会让我知道深圳有个彩电工厂想要出售，这个工厂的老板陆氏是香港最早做实业的。我找到他说：“陆老板，咱们合作怎么样？”他说：“行啊，这个项目我卖给你。”不过，当时我手上只有1亿元，如果买了工厂就没钱发展了。我把实情告诉了陆老板，希望他能将工厂作价入股，我们投入资金然后

一起做。刚开始他没有答应，后来在业界打听一番后感觉TCL值得信赖，终于还是同意了。这样，通过并购陆氏的工厂，TCL得以转危为机。1996年，中国彩电价格大涨，我们借力把市场份额大幅度提高，一举奠定TCL后续在行业发展的基础。同年年底，我开始担任TCL集团的董事长兼CEO。

此后20年间，消费电子产业发生了翻天覆地的变化，TCL和其他生产商都经历了这样的浪潮洗礼。由于我们很早意识到企业战略和品牌的重要性，并且建立了自己的工业能力和营销渠道，所以TCL能在不断变化的市场中持续蜕变与成长。

尽管TCL第一个10年的业务主要是机会牵引，但是进入20世纪90年代，我们慢慢有了企业经营的战略意识和品牌意识。TCL是中国最早导入VI视觉识别系统的企业之一，当时花费30万元换回来几十本VI册子，很多人都不理解，但我认为企业要走得长远，这是必须要做的，因为这意味着全新的管理理念。

我们最初的销售体系是计划经济下的体系，产品要卖给各地的五金交电站和供销社，再由他们销售给终端用户。这种体系不适合市场经济的发展，很多国有企业就在这一轮经营中被拖垮了。TCL也损失不少，于是我们决定自己在各地开分公司。从上海开始，TCL很快在全国建立了自己的营销网络。到90年代后期，TCL做到中国彩电业的领先者之后，就开始追求更远大的目标——做中国电子产业当中的领先者，在全球电子产业当中争取一席之地。

这个观念是在2001年中国加入WTO之后逐步形成的。那时我们看到了大趋势，中国经济必将融入全球经济体系，中国企业的国际化是一个大的逻辑。所以，我们一定要立足于全球产业市场布局，来打造自己的能力。那个时候，我们就在巩固好本土市场之余，努力寻找加快国际化的步伐。于是，就有了2004年的跨国并购。

TCL历年核心业务

1981年

TTK家庭电器有限公司成立（TCL前身）

1985年

初创TCL品牌，生产电话机

1992年

TCL进入彩电行业

1998年

进入白色家电领域

1999年

进入移动通讯领域

2010年

进入液晶面板领域

2014年

产业结构从5+5调整为7+3+1

锻造韧性　及时复原

2004年1月，我们收购汤姆逊彩电。3个月后，我们又与阿尔卡特公司在巴黎签订了合作协议。这两次跨国并购的初衷是为了打造TCL的国际化能力，但由于当时管理失控，再加上并购之后行业发生

了极大的转型，造成了TCL历史上最困难的一段时期。

当年汤姆逊是拥有彩电专利最多的公司，这点很有吸引力，但它的专利基本上集中在显像管。并购发生两三年后，全球彩电快速从显像管转向LCD。所以，我们并购后面临两大挑战：一是建立国际化的管理能力。但中西文化冲突很大，要顺畅运转非常困难；二是需要TCL整个系统迅速改变，以适应整个产业、市场和技术的快速变化。由于这两个事情同时发生，让我们顾此失彼。

至于手机并购，我们付出的代价并不是太大。手机行业受到冲击的主要原因，是中国加入WTO之后关税很快降为零，外商大举入侵国内市场。当年和TCL同时拿到手机生产许可证的其他12家国内企业全部因此垮掉了，但我们的手机业务却活下来了。为什么？因为我们有跨国并购形成的海外市场，海外业务也就得以快速复原。现在，我们手机的销售收入85%都来自海外市场，利润则几乎全部来自海外市场。

尽管如此，跨国并购之后我们还是遭遇了两年亏损。我记得2005年底到2006年初，我们团队密集召开了6次会议，大家静下心来反思跨国并购哪些做对了，哪些没做对，产生困难的原因是什么，问题应该如何解决。幸运的是，在我们面对那么大困难的时候，团队里面没有人选择离开，大家一起抗住了压力。

痛定思痛我们明白一个道理：中国企业的国际化是必然选择，但是路径可以有很多种。我们既然选择了跨国并购这条路，就要坚持走下去。既然产品技术需要转型，那么我们就围绕转型重新建立能力。企业要有壮士断腕的决心，即便当期带来比较大的亏损，但要努力保证重组后公司业务保持健康。

想明白之后，我们就在内部坚决执行。我当时写了一些文章，还组织团队延安行，给大家打气。同时，在企业的安排上也做了一些调整。困难时期必须主动收缩规模，必须把一些能够变现的业务和资产变现，增加现金。现金流是企业的生命，企业不会因为亏损垮台，但

会因为现金流断裂而垮台，因此我们就围绕现金流进行了积极的调整。

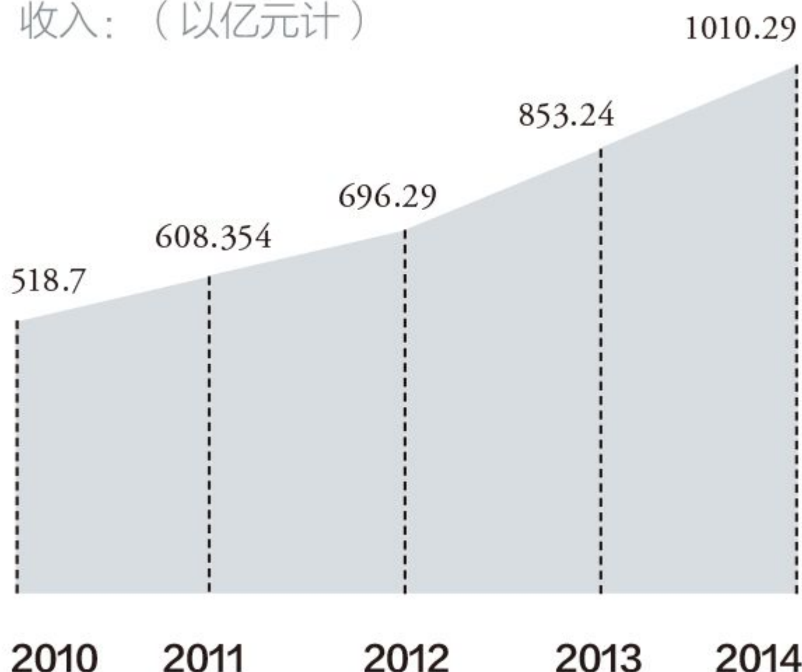
找到解决问题的办法之后，大家也就能同心协力重构企业能力。2007年，我们又开始恢复盈利。到2009年，我们的规模开始回升。最近5年我们的规模保持了较快的增长，2014年的销售额增长到1010亿元。回顾起来，2004年跨国并购之初我们的销售额是280亿元，并购高峰的时候，销售额曾达到500亿元，低谷的时候是300亿元，现在我们达到1010亿元。所以，从长一点的时间轴来看，我觉得TCL的跨国并购在战略上是对的，也有成果，但代价比预期的要大。

TCL集团资料和数据

成立时间： 1981年

总部： 广东惠州

员工人数： 7.5万名



适应变化　不断创新

过去5年，消费电子产业又迎来了巨变。互联网冲击到大多数企业，有的企业甚至在行业变革中逐渐衰落或消失了。但是，因为跨国并购形成的巨大市场规模，让我们这几年能够继续扩张。2010年TCL投资200多亿元建立华星光电，5年来陆续在新一代显示器领域投资

660亿元。现在，华星光电已经给我们带来很多收益，但它并不是TCL转型和创新的终点。

TCL正在进入一个新的阶段。除了国际化，最近两年我们还强调“双＋”（产品＋服务，智能＋互联网）战略转型。我们希望成为全球化的智能产品制造及互联网应用服务企业集团。这是TCL新的企业定位。围绕互联网应用和服务，我们6-7年前就开始做一些尝试和布局，目前形成三大服务业务领域：第一个是互联网应用和服务事业本部，包括最早期支持智能电视的欢网、全球播家庭影院，以及我们一直在做的智能家居。另外针对商用和家庭，我们和思科合作成立基于视频通信技术平台的智慧云公司。第二个是销售及物流服务业务群，包括翰林汇和酷友科技（即O2O业务）等。第三个是互联网金融，TCL本来就有内部的服务金融部门，现在这个项目可以扩展到为关联方提供服务，未来我们希望能向用户提供服务。

互联网应用这部分我们经过多年的探索，2014年已经产生了将近4亿元的净收入。2015年，我们预计互联网金融业务能够带来7亿元的净利润。互联网应用服务这块暂时还没有什么利润，但是它的收入在快速增长，用户也在快速积累。这些都是可以看到的结果，所以我们会继续加大投入。

我们现在制定了一个倍增的计划，希望用3-4年的时间让企业的规模倍增，全年营收达到2000亿元，这样就达到了国际同行的规模。其实，规模倍增是结果，最重要的是我们自身能力要得到提升。今后，TCL还将围绕产业打造在技术创新、工业、全球化的品牌和渠道、互联网应用和服务四大核心能力。

正如我之前所说，互联网既改变了规则，也创造出不少的机会。如果我们想要取得进步并持续发展，最要紧的不是避免困难的出现，而是要一次次战胜困难。



李剑是《哈佛商业评论》中文版高级编辑


山姆·威尔士
力拓集团CEO

力拓集团CEO：穿越矿业冷热周期

The CEO of Rio Tinto on Managing in a Hypercyclical Industry

山姆·威尔士（Sam Walsh）｜文
廖琦菁｜译　蒋荟蓉｜校　李剑｜编辑

观点： 山姆·威尔士遵循他童年时期所学的财务纪律，并把它用于矿业巨头力拓集团。

我被任命为力拓集团（Rio Tinto）首席执行官的过程绝对带有热带风味。总部位于英国和澳大利亚的力拓集团是一家金属和矿业公司。收到力拓集团主席杜立石（Jan du Plessis）的邮件是在2013年1月，当时我正和妻子在新加坡休假，他要我马上飞到伦敦参加一场董事会紧急会议。他知道我出门在外，所以邮件中他让我放下手边的一切，“不用管你穿着什么，来就可以了”。

我从1991年加入力拓集团，之后升任力拓旗下最大的产品集团——铁矿石集团的负责人。从2009年起，我还担任力拓集团的董事。尽管我在管理铁矿石公司时因纪律严明、责任感强而赢得声誉，但董事会请我担任集团首席执行官的消息还是令一些人大吃一惊。当时我

已经63岁，在年龄方面有点超出了这个职位的要求。

同时，作为市值约500亿美元的世界第二大矿业公司，力拓集团没有CEO任期内换帅的传统。但董事们已经意识到，力拓集团迷失了方向。21世纪前10年，由于中国快速发展的刺激，力拓经历了历史上一次最大的商品繁荣。其间，几乎所有的大型矿业公司都在疯狂扩张中犯了错，而力拓向来以资金配置见长，因此这种鲁莽带来的打击尤为沉重。我们在繁荣时期的两次收购损失数十亿美元，2012年公司通报了25年来的首次净亏损。那时我们花起钱来就像有一本无限额度的支票簿。说实话，我们无法承受这种方式，我知道力拓必须有所变革。

三大举措

从宏观角度来看，我接任CEO的时间点很有意思。未来几十年，世界各地将有数亿人从农村进入城市寻求更好的生活，届时他们的智能手机、汽车、房子和其他生活用品都倚赖矿石提取物和金属。世界的发展离不开矿业。但我认为未来行业竞争会更加激烈，突然的需求变化和价格波动将更加频繁，整个行业变得高周期化。中国国家主席习近平将这一现象称为“新常态”，每个人都应为之做好准备。

为确保力拓在这种动荡环境下取得成功，我需要让它重新符合核心资产负债表的要求，使它回到适度持续发展的路径上。在任何市场环境下，财务纪律和可靠的风险管控都是重要原则，而在价格趋向暴涨暴跌的高周期化市场中，它们绝对是核心问题。

我和首席财务官克里斯·林奇（Chris Lynch）决定聚焦三项措施：第一，我会在做投资决定时更加谨慎，以保证只有最好的项目获得资金。第二，我将运营整个组织的目的转为获取现金，对于力拓这种规模庞大而复杂的公司来说，这非比寻常，并且我把提升股东权益看得高于一切。第三，通过对集团压缩成本、退出现有业务和合理运

用劳动力驱动组织提升效率。与此同时，我将继续在创新方面的投资，借鉴其他行业好的做法，利用新技术充分提升效率。

制衡投资

这不是我第一次临危受命了。我的父亲曾经是一名邮政局长，后来成为澳大利亚联邦政府的一名主管官员。他在我15岁时去世了，所以我不得不在很小的时候就管理家庭财务。20世纪80年代，通用汽车澳大利亚分部在巨额债务、市场份额丧失和产能过剩中苦苦挣扎，我曾带领团队对其进行了彻底改革。在汽车行业的工作经历（我也曾供职于尼桑）不仅让我学到了不屈不挠的精神，还知道了如何使企业高效运转、如何使其真正具有竞争力、供应链如何运作、如何培养创新能力，以及顾客（而非产品）始终是第一位的。

与投资委员会开会是我就任CEO当天的第一个会议安排，他们将决定是否以及如何花费数亿，也可能是数十亿美元的经费。这个委员会应该在投资前评估所有项目，而当时它几乎批准了所有的项目。其实，公司中层的专家们才是真正懂得项目是如何运行的人。他们了解地质、水文、岩土、市场、财务以及合资公司关系等情况，然而却被忽略了。

我迅速意识到公司内部的制衡机制需要加强，这曾经是力拓集团的核心竞争力。我做的第一件事就是叫停过多的高层授权。我希望项目直接负责人有更多的权力做决定，投资委员会应作为最终保障，而不是唯一保障。同时我决定大幅度提升新项目投资的门槛。在繁荣时期，几乎每一个净现值为正值的项目都给开了绿灯。我们发布了一个大胆的声明：在我的领导下，只有内部收益率达到或超过15%的项目才能放行。

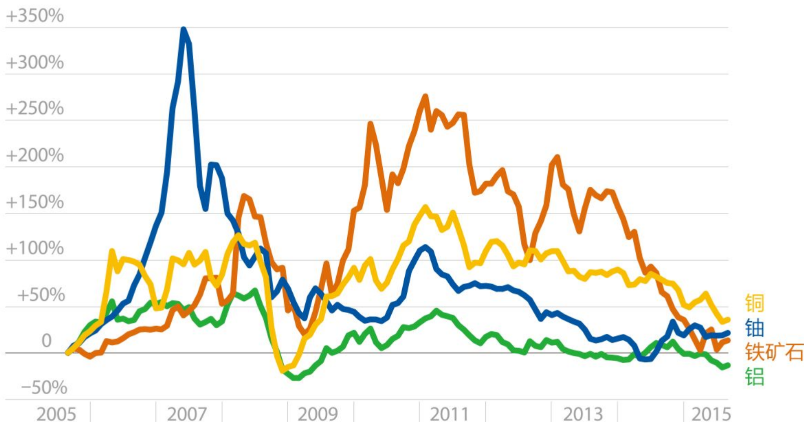
我的想法是：好的项目就是好的项目。那些边缘项目需要人们更多的努力才能勉强及格，它们耗尽人们的预期。泡沫时期，虚高的价

格能够隐藏许多问题，但当泡沫破裂，这些问题显露无疑。克里斯和我认为，把15%的内部收益率作为标准，可以刷掉边缘项目，聚焦优质项目。因此，新项目经费从原来最高时的176亿美元下降到2015年的50亿美元。

繁荣，萧条与超越

随着持续的大宗商品价格波动，力拓集团的CEO植入财务纪律，将有助于这家矿业巨头公司在市场上赚取利润。

大宗商品价格波动（从2005年9月开始）



“现金不会撒谎”

接着我把改革转向力拓集团的会计问题。在我担任CEO之前的一些年里，公司把盈利作为重点。我信奉一句谚语：“现金不会说谎，它要么在那里，要么不在”。如今会计规则变了很多，收益已不再能反映公司的表现。有人告诉我，对于我们这种规模庞大复杂的公司，现金管理是不可能的，但我坚持我的立场。借鉴早期管理家庭财务的经验，我总结了一套类似的家庭经济学：如果你屋顶上有个洞，你就会用原本打算去买西装的钱去修补屋顶。

在我们2015年的年会上，一位股东评论说，“现金”这个词在年报

中被提及24次，这对我来说就是成功。

我还决定对发布业绩预测进行调整，从季度改为月度。一直以来，我们的做法就像盯着后视镜开车。反对的人称预测中变数太多。于是我亲自重新查看，逐行仔细检查各种投入成本。现在我们每月的预测错误率控制在5%左右，已经足够精确了。

我们重新强调责任，要求力拓集团6万名员工拥有“主人翁精神”，让他们把自身利益和股东利益紧密联系在一起，而不是仅仅关注资产负债表。事实上，38%的员工已经拥有了公司股份，在这种情况下，力拓员工要具备“主人翁精神”并非难事。

我和员工们都很清楚，股东回报是力拓的第一要务。有时我被问到为何不把安全或环境放在第一位。安全问题当然是重中之重，众所周知，一个强有力而持续的安全纪录是获得回报的关键。但我希望员工们明白，“我们是来赚钱的”这句话并不难于启齿，这就是我们作为企业的宗旨。这听起来是个相当简单的文化变革，但对于像力拓这样庞大的集团来说，需要巨大的思维转变。

当然，和其他所有矿业公司一样，我们受到来自非政府组织、工会和其他利益相关者的密切关注，它们有时对力拓的环境影响、工人的人身安全、社区关系以及其他一些问题表示关心。力拓欢迎它们的监督，在公司我们形成保护内部举报人的文化，因为我们有能力且必须做得更好。与此同时，我们的安全纪录是140年来最好。在过去5年中我们减少了21%的温室气体排放。尽管力拓极大地削减了其他生意，但我们的全球社区支出几乎没有减少。力拓还一直致力于使采矿变得更加安全、清洁和可持续。

效率至上

在进行这些调整期间，我拜访了集团的前两任董事长，向他们请教力拓发展至今的历史背景，想借此了解公司会计和资本性开支设立

的原因和过程，以确定我在遵循那些使力拓成功的原则。这些导师给了我信心，让我感觉自己选择了正确的道路。

为了追求效率，我不得不做出一些艰难的决定。我们大幅裁员，包括裁掉了集团总部超过一半的员工，我们还削减了所有业务的开支。许多决定是痛苦的，但又都是必要的。当我接手公司时，我们的目标是减少30亿美元的成本。最近，我们宣布公司已经节省了55亿美元，并且我们仍在继续。

鉴于恢复业务纪律的迫切性，我不得不在创新方面小心投资，投资那些能保证我们有光明未来的创新，而且我也没有切断外延式增长机会。但是最令我兴奋的是用技术来提高我们的生产力。

力拓集团资料和数据

成立时间： 1873 年

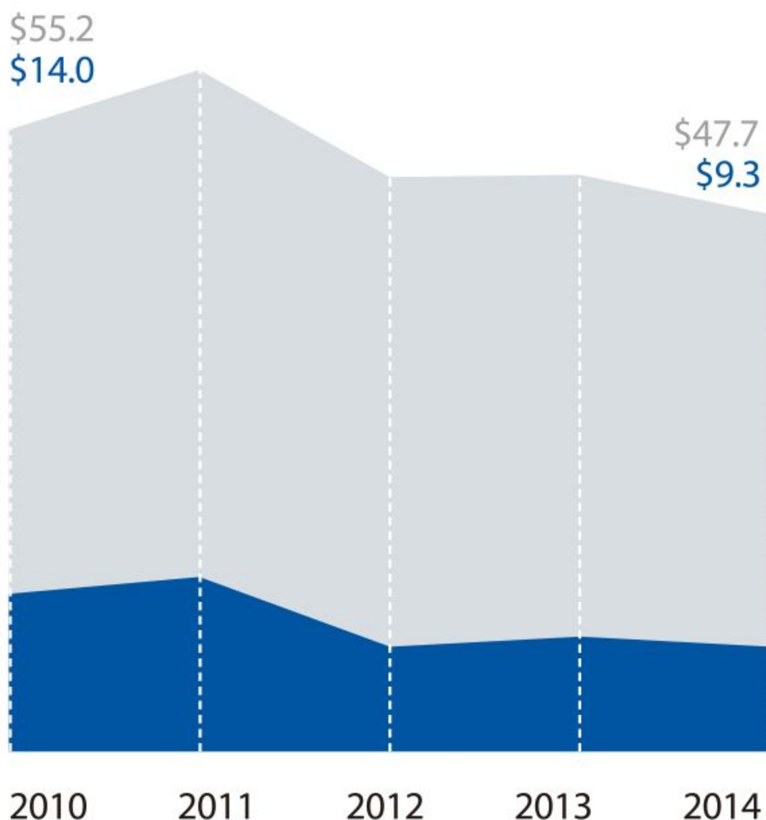
总部： 伦敦；墨尔本

员工人数： 60000人

(单位：十亿美元)

合并销售收入

基本盈利



发力“未来矿业”

我努力使高层领导团队放眼身边的广阔世界，以确保我们不会遗漏矿业以外的最佳实践。2005年，当我管理铁矿石产品项目组时，我带领团队去美国自驾游了一趟，其间特意没有访问任何矿业公司。

在斯坦福大学，我们看到无人驾驶农耕拖拉机的研发项目，汽车业经验让我知道自动化的力量。力拓集团现在有一个“未来矿业”（mine of the future）项目,这个项目中的66辆无人驾驶卡车已经运输了4亿吨的原料，每一辆卡车重达350吨，和一座房子的大小相当，单是轮胎就超过6英尺高。这些卡车让我们的运营效率更高。事实上，自动化车队要比有人驾驶的卡车表现更好，平均提高12%的效率，主要原因是自动化车队不存在休息、旷工和换班之类的问题。自动卡车在我们的矿山中进进出出，预示着矿业的未来。

当时，在斯伦贝谢（Schlumberger）公司我们看到该公司油气平台实现远程操控。如今，我们通过位于澳大利亚珀斯的远程操作中心，实时管理着15座铁矿山、1700公里铁路、4个港口、3座发电站以及其他各类设施。这个远程操作中心与空中交通管制中心相似（但它要大得多），使得我们可以招募那些不愿去偏远矿区居住的人才。更重要的是，它帮助我们优化运营。我们已经获得相关知识产权，这使我们领先竞争对手10年。

在我上任3年后，这些变化开始结出硕果。现在，我们拥有矿业领域表现最好的资产负债表之一。最重要的是，我们的净负债从2013年6月的221亿美元减少到2014年12月的125亿美元。最近几年，中国和其他发展中国家的需求持续疲软，但是大规模和高效率使我们能够作为一个低成本生产商参与竞争，帮助我们在通货紧缩压力下维持甚至获得更多的市场份额。截至2015年上半年，我们6个月的基本盈利是所有采矿公司中最高的。

当然，你不能在短短3年内真正使公司转亏为盈，仍有许多工作要做。我觉得CEO工作的秘诀是在多大程度上倚赖他或她的团队。我

不在矿上挖矿、不在冶炼厂生产铝，我坐在办公桌后，花时间管理公司的业务，并领导整个集团。我的执行委员会由一群聪明人组成，他们每天做出的决定为公司创造价值。强大的领导力源于将权力分给各个团队。

从唯农论末期开始，力拓集团从地下挖掘出来的材料已经释放出无尽的价值，并将继续创造价值，我们会为全球经济添砖加瓦。我希望当我离开力拓时，能把一个更强大的公司传给我的继任者。

强生集团：基业长青的人才管理秘诀

WHY FUSING COMPANY IDENTITIES CAN ADD VALUE

刘筱薇｜文 钮键军｜编辑

过去10年中，全球经济开始陷入“低增长”陷阱，地区政治经济不确定性和风险骤增。在这个风云骤变、秩序重整的时代，在位企业和初创公司都在试图通过深刻调整和改革，寻求市场新机遇，抢占战略制高点。

高在新一轮愈发激烈的优胜劣汰竞争中，人才的抢夺成为寻求长期主义胜利公司的角斗场。如何吸引培养留住优秀人才，激发人才潜能，从而为组织创新和改革注入动力，维持组织增长和竞争优势，是各公司都在思考的课题。

与一般认知相反，很多改革尝试并不是仅仅诞生于初创公司，诸多传统在位公司进行了有益的改革实践。此次，《哈佛商业评论》中文版选择了拥有上百年历史的强生集团进行剖析。强生集团自1886年成立以来，在全球60个国家设有200多家分公司，拥有约13万名员工，产品和服务进入175个国家和地区市场，现已是全球制药、医疗器材及消费品领域的巨擘。强生擅长赋能给各板块、本土分公司、不同部门和层级的员工，为后者提供创新试错的机会，从而培养出大批杰出管理和创新人才，维持公司在全球各地市场的优异表现。此外，和其他大型传统跨国公司一样，强生在人才市场也遭遇新兴互联网企业和本土公司的冲击，而引进培养相应人才也成为公司商业战略的关

键一环。日前，强生执行副总裁兼首席人力资源官彼得·法索罗（Peter M. Fasolo）博士接受《哈佛商业评论》中文版采访，具体讲述了强生集团人才战略中，撬动创新能力，克服市场不确定性和管理挑战的最佳实践与洞见。

强生信条

HBR中文版： 强生集团自成立以来已有130多年历史。作为制药、医疗器材和消费品行业的老牌公司，强生保持基业长青的商业和人才战略核心是什么？

法索罗： 我们的人才战略基于更宏观的商业战略，一直以来，强生的商业战略或逻辑都围绕我们的信条展开：首先，我们要为世界各地的医护人员、病人、父亲、母亲、和其他所有客户提供高质量创新产品和服务；其次，我们要对员工负责，确保他们有安全、洁净、公平、促进成长、呵护家庭的工作环境；第三，我们要回馈并对我们所在社区负责。目前，强生全球员工中超过85%的人参与社区志愿活动，而他们之所以加入并留在强生，就是因为与公司有共同的目标和使命——让世界更美好；最后，我们要对股东负责。实际上，如果我们为以上所有相关人提供优质服务和产品、关爱员工、回馈社区，股东自然就会获得合理的回报。

上述这些信条，为公司全球化长期发展奠定了基础。在过去一个多世纪中，我们通过分散式经营加强与客户的亲密感，不遗余力投入研发领域，确保产品和服务能够更好地满足市场和社区需求。公司还在加强人才和创新能力建设，致力于将强生从成功的产品和服务公司转变为创新和科技驱动型企业。如今，强生制药领域的研发科学家达1.6万多人，医疗器材和制药领域工程师近1万人，而随着公司电子商务能力的发展，强生还在招募更多满足新战略需求的客户经理。

为加强医疗技术能力，公司与擅长大数据挖掘和数据分析的谷歌共同开发手术机器人；与IBM在大数据和人工智能方面进行合作；还与苹果建立伙伴关系，进一步了解如何利用技术将强生产品智能化。以上例子都说明，公司在信条引导下，一方面竭尽全力履行对现有客户、员工、社区和股东的责任；另一方面，我们着眼长远发展，不断创新，履行新责任，满足新需求。可以说，在强生的价值观中，创新就是公司的生命力所在。

砥砺前行

HBR中文版： 强生极具特色的分散型组织结构，在哪些方面为创新创造了有利环境，又存在什么挑战？

法索罗： 分散型结构有利于组织扩张并实现多元化发展。强生现在是全球最大的综合性医药保健公司之一，也是中国最大的外资制药有限公司。正是因为规模庞大，我们得以吸引世界上最优秀的人才，共同创造最先进的产品和服务，推进人类健康事业。此外，我们的经营范围广泛、文化多元、关注人才发展，所以强生的人才可以获得全面发展的机会，发挥自己的创新潜能并成长为优秀领袖。

当然，这种结构的复杂性，对于我们的工作造成了一定的挑战，我们目前的一项主要工作就是简化我们的工作方式。强生一直以来都在提倡“一个人力资源(One HR)”的理念，即寻求共同点，而非差异化。举例来说，我们创建完善的培训和薪酬体系，为人才招聘、晋升和发展上建立统一的流程并提供多样化的机会，确保与人才队伍保持充分、深入的沟通。

与此同时，强生不断精简行政和经营措施，减少对不能带来直接

价值业务的投入，比如，将强生200多个呼叫中心和系统精简到一个多职能全球共享服务组织，并将多个HR流程整合成5个端到端全球标准化流程。我们每天都在削减行政和职能开支，现在还在试运行一个全球HR共用的全新模型，将更多事务、行政工作整合到一个共享服务体系中，从而提高招募、绩效管理和公司管理的效率，加强公司内部联系，并有助于公司集中精力和财力发展人才和新能力。

HBR中文版： 强生集团作为规模巨大的在位企业，难以避免会受到竞争对手（包括技术公司和新兴本土公司）的冲击。强生如何在人才市场应对它们的挑战？

法索罗： 现在人才市场的竞争十分激烈，所以强生在招聘等措施上会瞄准高价值、高竞争力的领域，然后快速行动。举例来说，强生在医药板块中肿瘤业务的发展强劲，有泽珂®（Zytiga®）和万珂®（VELCADE®）等极具竞争力的药品。但这个市场发展非常快而且变数很大，所以公司招聘团队会组建“战术小组”（SWAT team），与肿瘤事业部合作，专注在治疗领域建立差异化优势并快速出击。

此外，相较于阿里巴巴和美国亚马逊等电子商务公司巨头，强生的消费品业务板块中，电子商务和分销渠道建设能力还刚刚起步，所以在这些领域中我们必须发展相应的人才战略，精准定位、发现和找到我们所需的人才。为加强医疗技术领域的能力，强生还与美国加州的技术公司合作，同时在内部也建立了大数据、云和分析法方面的信息技术基础设施，在不到4年的时间里，就补充了相应人员。快速学习和适应能力帮助公司吸引并留住不少优秀人才。

谈到新兴市场，就不得不提到我们在中国的发展。中国市场变化极快，强生必须认真仔细部署人才吸引、发展、薪酬和保留措施。截至2017年，我们在中国有近1万名员工，其中约四分之三是1980年以

后出生的新生代。由于这些员工非常年轻，而且增长速度较快的市场给他们很多就职选择，所以我们必须精准定位这些人才，为他们提供完善的培训并制定优于竞争对手的薪酬和福利措施，这样才能留住高潜能人才。

人才管理最佳实践

HBR中文版： 强生培养和呵护员工的力度有目共睹，正如你们在信条中阐述的一样。你们在员工职业发展和福利方面具体有什么最佳实践和创新方案，可供其他公司，特别是中国企业借鉴呢？

法索罗： 每当有新员工进入公司，我最先想与他们分享的就是强生的信条，确保他们了解到公司的价值观和原则。我们以培养杰出领袖而出名，有上百个人才发展计划、管理项目和领导力项目，支持员工学习成长并获得职业晋升。比如，刚从大学毕业的新员工可以通过培训项目，在两年内了解到公司供应链各环节的运营流程。对于在事业初期就崭露头角的员工来说，他们还可以加入“精英加速项目”，来进一步了解强生并接受正式评估和职业规划的咨询。我们还有“高管领导力加速项目”，为处在事业发展期的初级管理者提供学习高层领导者管理经验的机会。最后，我们还有“CEO论坛”，专门为最高层领导者设计。高管要在会议上向CEO和主席汇报近况，还能获得职业发展的意见。可以说，我们的人才发展项目覆盖了强生员工的全部晋升路径。

我们在中国建立了强生首个有市场针对性的领导力发展培训项目，该计划由强生总裁主导，总部领导者负责高管教练工作，为中国高管提供反馈、设立目标并分享他们的视角。本项目极其成功，很多中国高管称，他们学会了如何自我发展和晋升，如今，我们已经在考虑将该经验复制到日本和俄罗斯。

同时，强生还关心员工的精神、心理、情感和身体健康，重视他们与家庭的关系，为他们制定平衡工作与生活的政策，确保他们能够健康快乐地投入到工作中。比如，我们建立提供健康食品的食堂，还设计了帮助员工找到生活工作目标和意义，从而有效安排时间和精力的培训计划，即“2020年健康目标”（healthy 2020 goals）。我们也重视对员工家人的责任，所以，2015年首次在美国实行8周带薪产假政策，适用于强生所有父亲、母亲和养父母。几个月前，我们还决定在全球实行该政策，现在已经在巴西、中国等市场启动。考虑到中国政府已有的产假制度，该政策主要会影响到父亲和养父母，但主旨都是为初为人母、人父的员工提供与新生儿建立亲密联系的机会。我们认为，如果员工感受到公司对自身的关怀与支持，其参与度会提升，而事实上，超过90%的强生员工都有极高的参与度。

HBR中文版： 你是否有科学数据证明带薪产假政策的确取得预期效果，又如何确定该政策在全球范围内都能奏效？

法索罗： 强生最初在美国实行该政策时发现，带薪休产假的员工翻了一倍多，其中半数为父亲。员工可以灵活选择产假时间，对新政策普遍评价很高。但我想着重指出的是，我们并不是要看到该政策和生产力之间的直接联系。我们更在乎给员工选择，告诉他们强生是家怎样的公司，对他们负有怎样的责任。并非所有员工都担负父母职责，或有诸如提供教育津贴、请假看望年老父母的需求，但我们针对这些需求都制定了相应政策，而且不期望看到每项政策都产生直接效果。实际上，我们期待看到的是这些政策的合力——创造与我们的信条一致的公司环境与文化。我们每两年会做一次信条调查，问员工公司的管理层是否履行了信条中的责任，也会组织“我们的声音”调查，询问员工如何评价公司现在的多样性与包容性、工作生活平衡政策等，收到反馈后再做出改进。我们近年来创建的数据分析团队会追踪

招聘、绩效管理和内部引荐效率，但产假政策等措施更多以信条为导向，旨在创建关爱员工的环境。

HBR中文版： 如你所讲，强生的员工来自不同背景，有不同需求。公司如何凝聚不同国家、种族、性别、年龄层、专业的员工，促进其成长和晋升？

法索罗： 多样化和包容性一直以来都是强生极其重要的战略议题，而这一议题之所以重要，是因为我们必须确保员工队伍能够代表我们所在市场和客户。来自不同背景的员工帮助我们深入了解不同国家地区和不同业务领域，为我们制定创新解决方案提供多种视角。目前，强生在世界各地共拥有近20个人力资源团队，我们通过他们了解中国、拉丁美洲等市场，或某目标客户群体。医疗领域涉及的业务和人群非常复杂，所以我们员工的背景差距也很大。比如强生现在有四代人在一起合作，每一个世代都有独特的个性和需求。千禧一代希望我们快速适应市场变化，加快数字化建设，进入社交网络时代，而我这个婴儿潮时期出生的人在努力向他们学习——尽管我们有诸多不同，但我们都是为了一个鼓励彼此学习、信任、关心的包容多样化环境而来。正是这一相同之处，撬动了整家公司的凝聚力和创新力。

人物小传

彼得·法索洛博士

强生公司执行副总裁，首席人力资源官

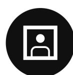
Peter Fasolo博士现任强生公司执行副总裁、首席人力资源官，负责全球人才管理、招聘、薪酬和福利、员工关系以及与公司有关的其他人力资源事务。他还是公司全球管理委员会成

员、薪酬管理委员会成员以及养老金和福利政策委员会主席。

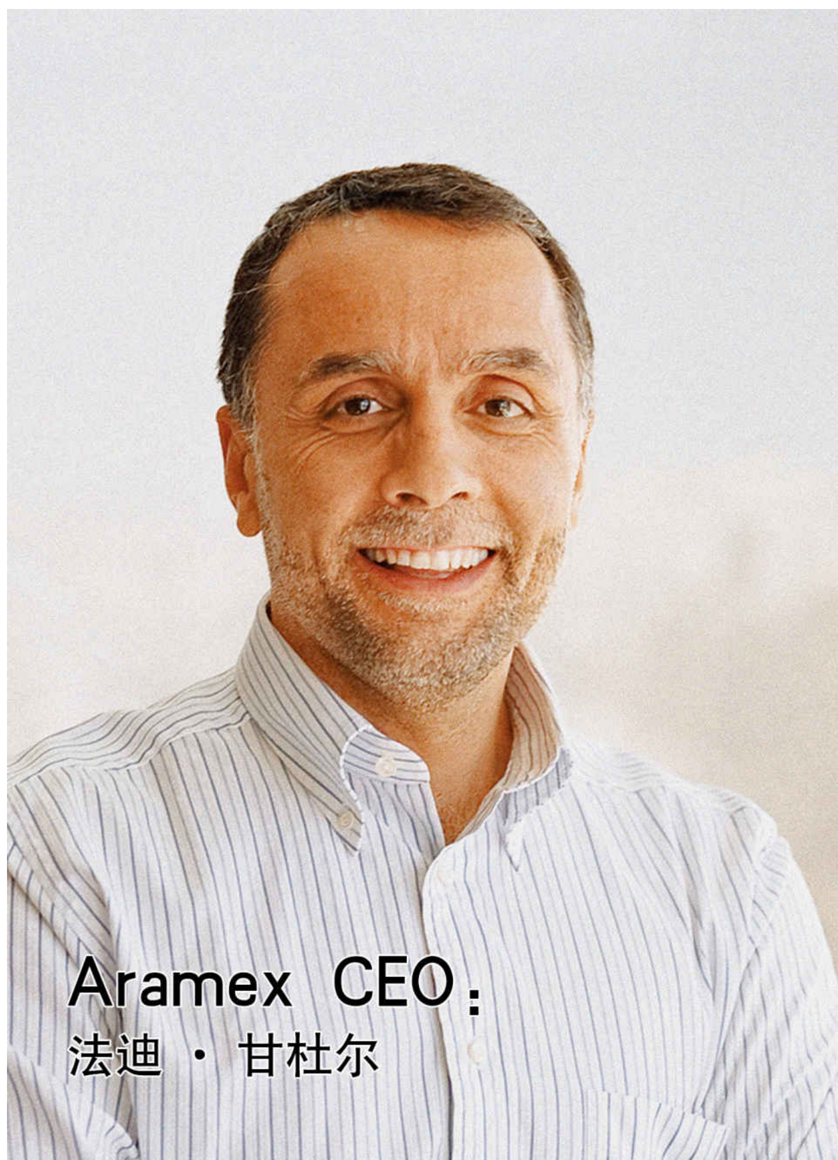
2004年，Peter加入强生公司，担任Cordis公司人力资源部全球副总裁，之后，晋升为全球人力资源管理副总裁，负责员工绩效评估及其职业发展。2007年，Peter离开强生公司，加入Kohlberg Kravis Roberts＆Co.（KKR）担任该公司所拥有的投资组合公司首席人力资源官。2010年9月，Peter重返强生公司并担任全球人力资源副总裁。

Peter积累了25年医疗保健行业跨国公司工作经验。在百时美施贵宝公司的制药、医疗器械以及消费品等业务单元的人力资源部门工作近13年时间。他曾担任华盛顿特区人力资源政策协会董事、新泽西州公共土地信托咨询委员会成员，他也是新泽西州默瑟县Arm in Arm组织董事。

Peter拥有美国特拉华大学的组织行为学专业博士学位、菲尔莱狄更斯大学工业心理学专业硕士学位、普罗维登斯大学心理学专业文学学士学位。



刘筱薇 是《哈佛商业评论》中文版高级编译。


Aramex CEO：
法迪·甘杜尔

中东快递公司Aramex：出售受挫引出巨大商机

THE CEO OF ARAMEX ON TURNING A FAILED SALE INTO A HUGE OPPORTUNITY

法迪·甘杜尔（Fadi Ghandour）| 文
廖琦菁 | 译 王晨 | 校 李剑 | 编辑

在每一个尝试开展业务的国家，法迪·甘杜尔克服了拒绝、现金流危机和反对者， 建立了阿拉伯世界最成功的初创企业之一Aramex International。

1984年，创建快递公司Aramex两年后，我在为史上最重要的一场会议做准备。我与合伙人比尔·金森（Bill Kingson）希望劝说西雅图快递公司Airborne Express用10万美元的价格收购Aramex一半的股份。

当时，除了约旦安曼的总部外，我们在中东地区还成立了几家小型办事处，希望成为该地区的第一家快递公司。我们的业务很小（收入未超过100万美元），我自己担任诸多角色，从首席销售员到临时快递员，公司的现金流紧张，令人心神不宁。我们那时像个游击队——业务散乱，勉强维持。

中东尚未被全球快递公司看作增长机会：频繁内战和复杂的政治

关系使得物流面临的挑战巨大。此外，一些国家还未形成对快递服务的需求；其他一些国家，快递服务则被某些企业或邮局垄断。我们认为，Airborne作为世界最受尊重的物流公司之一，来自它们的投资及明确认可，可以为我们这个初创公司保驾护航。

我和比尔确实见到了Airborne Express的CEO和COO，但他们马上拒绝了我们。Airborne刚开始在美国以外的地区扩张，还没有准备好投资中东这种小型市场，更别提投资一家初创公司了。这让我和比尔非常失望。但我们带着一个有价值的安慰奖离开了：Airborne向我们承诺了一部分业务。当时，Airborne被要求不定期往阿拉伯各个国家快递包裹，在阿拉伯地区，它们选择使用竞争对手或一些伦敦的小公司投递。由于中东是Airborne业务中一个微不足道的部分，所以将这些包裹交给Aramex的风险很小。但对我们来说，这意味着在很长一段时间内，我们有了最大且最重要的客户。我们说服Airborne的说法是，我们能够可靠地处理它们在中东地区的所有业务，它们不必交给竞争对手。我们可以是一个中立的合伙人，代表Airborne行事。

Airborne是世界上最成功的快递公司之一，我立刻意识到，Airborne的业务不仅给了我们一个学习的机会，更重要的是，我们能够利用其技术和全球影响力。我们获得一个教导我们发展自身业务的大师班课程，而不是找到一个持股50%的所有者。这种伙伴关系将对我们的生存产生巨大影响，并为我们提供快速学习曲线，令我们志向高远。19年后，当Airborne卖给前竞争对手DHL时，我们不仅从中学到了我们所需的一切，而且已经准备好凭借自己的能力成为全球领导者。

“我们身兼多职”

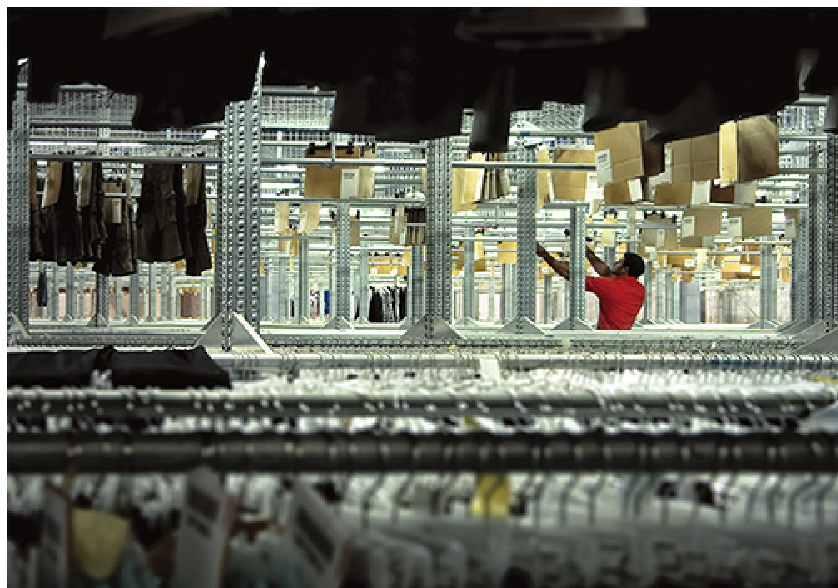
Airborne的业务给了我们足够的公信力，能敲开其他快递的大门。我意识到，在物流和快递行业，主要竞争者之间更畏惧彼此，而

不太在意我们。所以，我们服务的卖点是安全、中立的递送。我们打电话给客户，会说代理公司的名字，“我们是Airborne Express”或者“我们是Emery”等等。我们身兼多职，并且为代理的业务进行定制服务。回顾20世纪80、90年代一些主要包裹运输公司的全球办事处，你会发现一些反复出现的地址，那些实际上是Aramex的办事处。

1987年，经过多次拜访后，联邦快递终于成为我们的客户，Aramex因此获得了迄今为止最大的单一客户。联邦快递送至中东的包裹数量，要多于所有竞争者的总和，这使我们每月有了健康的现金流入。

法迪·甘杜尔是Arame的创始人和CEO，也是世界最大的阿拉伯在线社区Maktoob的联合创始人。

我们第一个正式伙伴关系的效果最为明显。Airborne Express开始建立像Aramex这样的区域快递公司的全球联盟，Airborne无须自行运营或购买涉及的所有公司，便能在世界各个角落为客户提供服务。我们是第一批联盟公司，最终有约40家公司加入这个被称为海外快递运营商（OEC）的联盟。其责任包括建立共同的运营程序、价格和质量控制。由于Airborne向所有OEC联盟成员提供包裹追踪技术，因此，我们以非常低的成本获得了巨大的竞争优势。我们也很早就使用了电子邮件，实现了管理效率的巨大飞跃。以前，Aramex依靠传真机和电报进行物流跟踪；我们不具备创建自有系统的资源或专家。突然间，我们成为了一个复杂的全球运营系统的一部分。我们已经从联邦快递和Emery获得了访问类似系统的权限，但未获得将其用于我们自有中东客户的许可。Airborne系统将我们的服务提升到了全新的高度。



Aramex位于迪拜（杰贝阿里自贸区）的分拣工厂

然而，建立一个中东区域性公司在当时是个巨大的挑战。正如我所说，战争、侵略和邮局垄断对于快递服务来说，几乎是无法逾越的鸿沟。有时候，当我们等待一个快递公司牌照时，不得不使用货运代理公司作为保护伞，否则会面临被当地政府关停业务的风险。在埃及，一个牌照的年费是8万美元，这对初创企业来说数额庞大。我一直忙着在该地区奔走，寻找愿意与我们成立合资公司、同意代理我们，或“赞助”我们的伙伴。我们当时的目标只是一个办公地点，一些汽车和一部电话；我们将清关服务外包给代理商，并让其他小型的快递公司递送我们的包裹。在成立最初的5年，公司花费所有精力确保我们在每个国家都有一个办事处，以便我们能够为全球客户提供所需的服务。

Airborne的提议意味着，我们获得了教我们如何发展自身

业务的大师班课程，而不是找到一个持股50%的所有者。

一笔笔赢得订单

1994年，伴随着地区的相对和平，我们的收入达到了3800万美元，并且增长潜力巨大。可惜的是，我们代理的几个最大客户同样如此。联邦快递开始减少委托我们负责的国家数量，并且在整个地区设立自己的业务。在当时的中东地区，我们已经有了成熟的品牌和本土客户基础，我们采取了谨慎低调的策略，开始关注对成本敏感的中小企业。销售人员寻找的目标客户，是那些每月能提供价值约在200-1000美元直接业绩的公司。我们发现，比对手便宜10%这种简单的方式，配合Airborne可靠的追踪能力，足以吸引对手的客户。这是基层销售：一笔笔赢得订单，慢慢增加我们的收入和客户数量。

与此同时，全球物流业开始整合：联邦快递和UPS已经在欧洲和亚洲收购了Gelco和IML等公司，Emery和Purolator合并了。联邦快递购买了全货运航空公司Flying Tigers。我们为货物运输提供一站式服务：空运、海运、陆运以及整个地区多样的物流服务，实现了收入来源多样化，拓展了业务的地理范围。

我们专注的另一点是，充分利用Airborne的OEC联盟身份。出于战略考虑，我们深入参与到联盟的管理中，希望继续发展与Airborne及其他联盟成员的业务关系。我们一起进行了联合销售拜访，推动Airborne将其美国业务带入中东，我们抓住每一个机会了解客户需求，并提供定制服务实现差异化。我们尽可能地与Airborne保持一致；在外界看来，Airborne像是把我们买了。

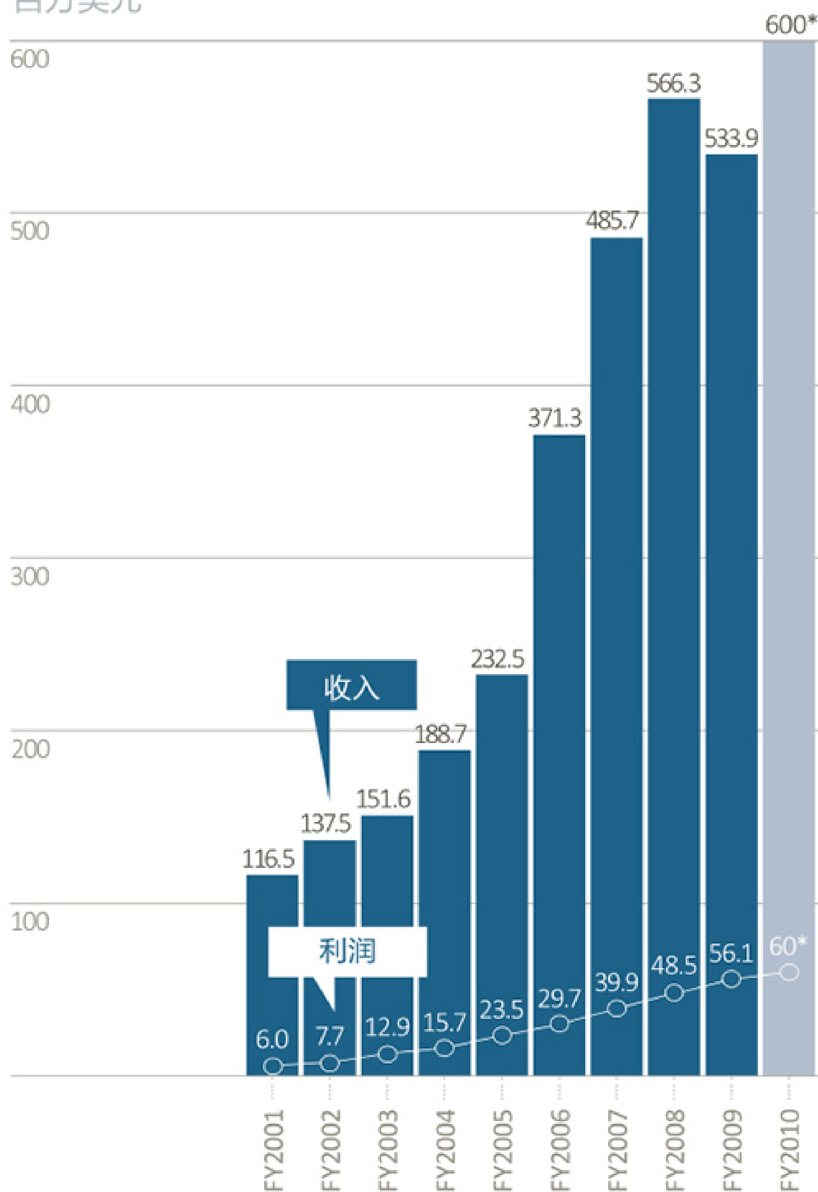
到了1996年， Airborne确实把我们买了，至少是买了一部分。在我们提出10万美元出售公司50%股份的10多年后，Airborne用200万美元收购了我们9%的股份。Airborne把Aramex视作其海外发展的

潜在平台，不必再从零开始建立中东业务。

睡了第一个好觉

在中东地区有一个小的立足点，有利于Airborne的全球化雄心。对我们而言，这笔交易是催化剂。尽管我们当时的收入有5200万美元，但利润只有240万美元。更糟糕的是，与许多创业者的经历相似，我们月度现金流一直不稳定。有银行里的这200万美元，我睡了14年来的第一个好觉。那一刻之前，我的生活一直围绕着每日例会展开，内容关于应付账款，我们在世界各地银行里有多少存款，以及我们如何东拼西凑、精打细算地付款。我们晚付款的名声并非空穴来风。

Airborne投资之后，我们立即向所有战略供应商表示，我们准备更好地管理应付款。在我们收到200万美元之前，我都不确定公司能否活下去。突然间，我们从勉强维持的初创公司，摇身一变，成为能够准时付账的初创公司，并且有了大量的收入。这使我们处于一个很好的位置，能够进一步巩固和发展业务。


Aramex 利润与收入
百万美元
600
500
400
300
200
100
600*
566.3
533.9
485.7
371.3
232.5
188.7
151.6
137.5
116.5
收入
利润
6.0
7.7
12.9
15.7
23.5
29.7
39.9
48.5
56.1
60*
FY2001
FY2002
FY2003
FY2004
FY2005
FY2006
FY2007
FY2008
FY2009
FY2010
*年终估算
来源：ARAMEX

此外，我们试图筹集额外资本用于扩张，认为Aramex的发展故事可以吸引那些区域投资者，结果失败了，主要原因是他们无法理解我们非资产型的商业模式，也无法理解一个区域小公司如何能够与行业巨头竞争。

1996年7月，比尔说我们应该在纳斯达克上市。我的反应是“你肯定在开玩笑！”但在1997年1月，为符合美国证券交易委员会（SEC）要求，经过几个月的艰难准备，我们成为阿拉伯世界第一家在纳斯达克上市的公司。我们上市只想筹集700万美元，Airborne的名字产生了巨大影响。在所有路演中，我们都谈到了与Airborne的伙伴关系，可以看出这给美国机构投资者信心。突然间，区域投资者也对我们产生了兴趣。我们继续进行股票二次发售，最终筹集了约1400万美元。

虽然我们仍然积极参与Airborne的联盟，但资本的涌入让我们开始关注自身发展，我们没有浪费任何时间。我们有足够的信心扩展业务范围。我们开始进入中东以外的地区，包括印度、斯里兰卡、孟加拉国和香港。这种积极的扩张是我们与Airborne之间的一个持续争论点。因为我们变得更加独立，在运营中更少地依赖OEC伙伴关系。

ARAMEX成长为快递业重量级公司之路



我们的确害怕失去Airborne追踪系统的使用权，该系统已经为我们服务超过10年。所以，我将建立自有系统作为公司的首要任务。到2000年，我们招募了一支很好的IT团队，专注独立研发系统并与外部供应商合作。这个团队有了一个很好的外援，当时Airborne在欧洲的一位资深员工辞职了，我们雇用了他，尽管这让Airborne不太舒服，

因为这位员工有着丰富的全球运营经验和对追踪系统技术的深入了解。从工作的第一天起，他只有一个职责，就是与我们约旦的技术团队一起建立系统，这花费了约两年时间。

属于自己的位置

2003年，我们的准备派上了用场。就像我们一直害怕的那样，Airborne宣布自己将被DHL收购。Airborne通知我们，9个月后收回所有的支援与业务。那时，我们在关键市场已经开展运营或有运营基础，距离拥有完全独立的包裹追踪系统还有6个月。Airborne宣布收购后，我们在伦敦紧急召开了OEC合作伙伴会议。我站起来说：“听着，Airborne要离开了，但它切断支持时，Aramex将能够为你们提供一个追踪系统，用以维系联盟。”我们已经准备好替换或接管Airborne退出的每个运营点。

2004年3月，当Airborne真的关闭系统时，我们说了声“非常感谢”，然后开启了我们的系统，就像是美梦初醒。那一刻，Aramex从求助于别人，转变为潜在的全球领导者。那是一种奇妙的感觉。我们一直同这些伙伴一起学习、发展，现在我们已经准备好成为引领者。

某种程度上，我们与Airborne的结局有些悲伤，但在Aramex内部，我们觉得这是好事。我们是一家创业公司，过去的伙伴关系使我们无法发挥自己的全部潜能。阳光下终于要有个属于我们自己的位置了。

2002年1月，我与新成立的私募股权公司Abraaj Capital合作，通过杠杆收购把公司私有化了。这笔交易是中东地区首例，为该地区蓬勃发展的私募股权行业奠定了基础。2005年，公司在迪拜金融市场上市后，Abraaj退出了投资，那是个巨大的成功：我们想要筹集2.7亿美元，结果是获得了64倍的超额认购。

2010年底，我们实现（预估）全球收入约为6亿美元，利润为

6000万美元。现在（即2011年，原文发表于《哈佛商业评论》2011年3月刊——编者注。）我们的市值是9亿美元。看来，1984年的那次失望最后并没有变得太糟。


SOUQ.COM公司CEO：
罗纳尔多·穆查瓦

SOUQ.COM公司CEO：打造中东电商巨头

SOUQ.COM'S CEO ON BUILDING AN E-COMMERCE POWERHOUSE IN THE MIDDLE EAST

罗纳尔多·穆查瓦（Ronaldo Mouchawar）｜文

廖琦菁｜译 王晨｜校 李剑｜编辑

Souq成立后，发展为中东最大的电商平台， 也是该地区成长最快的企业之一。穆查瓦讲述了如何在中东这个现金付款地区赢取消费者信任。

2005年，我们创建Souq.com时，中东地区对电商初创公司来说，并无明显优势。诚然，中东拥有巨大潜力：人口总数超过3.5亿，其中一半人口低于25岁。但是，该地区拥有多个人口数量较少的国家（埃及除外），各自为政，每个国家都有自己的法律、习俗、物流系统和基础支付构架，个人电脑与宽带的普及率很低。

尽管如此，Souq成立后，发展为中东最大的电商平台，也是该地区成长最快的企业之一。现在，Souq在7个国家运营，服务超过1.35亿人。团队从5人增长到超过3000人，包括软件工程师、数字营销人员、呼叫中心员工和快递员。除此之外，我们还为其他公司创造了机会：许多使用我们网站的商家，从每周销售产品不足十几个，发展为

年成交量数百万、营业额达数百万美元。2017年3月，亚马逊实施了收购Souq而非直接进军中东地区的策略。鉴于我们的用户基础、完善的支付与递送运营，Souq与亚马逊一起在中东地区发展电商业务，要比各自单打独斗容易得多。

所以，我们是如何做到的？

创建电商品牌

故事要从2000年讲起，当时我还在Maktoob——中东第一个成功的门户网站。20世纪90年代中期，我从波士顿东北大学毕业后，参与过一些数字初创公司，Maktoob当时很有发展前景，因为它是唯一不需要用户熟练掌握英语的门户网站（在说阿拉伯语的人中，只有很小一部分能熟练使用英语），这意味着它可以做大。

同一时期，在美国，雅虎和其他主流门户网站在电商上的尝试都很成功。我们相信这一模式可以复制到中东，所以随着Maktoob的日益普及，我们设法创造某种电商业务。尽管对人际沟通来说，Maktoob是理想选择，但是在几个项目过后，我们决定创立一个专门做商务的网站。Maktoob的用户们往往想在网站上交流或获取信息，他们很少买东西。真正买过产品的少数用户是专门为买东西而来的。因此我们决定，商务网站应有专属的品牌和特征。

2006年，我买了Souq.com的域名（souq是阿拉伯语的“市集”,我老家阿勒颇就因市集闻名），我们把总部设在迪拜。阿联酋有越来越多懂技术的年轻消费者，由于当地运输基础设施运行良好，物流挑战相对较少。

成立之初，Souq.com的定位是拍卖网站，与eBay类似，之后多元发展，进入汽车和房地产的垂直领域。网站几乎立刻成功了，然后我们把运营扩展到了沙特阿拉伯。公司业务发展迅速，到2009年末，我们从Maktoob独立时，拍卖交易额达到创纪录的每月300万迪拉姆

（接近100万美元），但很快显现出增长前景有限的问题。首先，中东地区对智能手机的接受度不断提高，这意味着越来越多的顾客将用移动设备而非笔记本电脑上网。我们必须将Souq变为应用程序业务，而不仅仅是一个网站。移动的重要性在今天似乎显而易见，但在2010年，手机购物仍是新概念，即使在发达国家，消费者仍在台式机和笔记本电脑的环境中成长。2012年，我们推出了第一个应用程序，现在有超过70%的访问和交易通过智能手机完成。

> 虽然使用收取利息的信用卡现在符合伊斯兰教法，但用户仍然更愿意支付现金。

但是，亚马逊在美国的增长让我们看到，真正的大好机会，在于将个人客户与零售商连接起来，而非把买卖双方聚集在一起。我们的未来在B2C中。

向B2C转型

2010年，ebay的维萨姆·达乌德（Wisam Daoud）来到公司担任CTO后，我们向纯B2C业务转型。公司宣布将不再运营拍卖和分类广告业务，尽管它们约占总业务的80%（固定价格销售占其余20%）。此外，将商品和消费者从一个可以卖任何东西的网站，转移到商品分类达50万或更多库存单位（SKU）的网站，这是一项非常大的挑战。

2010年5月，网站在埃及上线，并很快扩展到其他地区。我们承担的风险和付出的努力最终得到了回报，尽管拍卖网站关闭之后，我们损失了大部分交易量，但6个月后就恢复到原有水平，之后每季度的收入都翻倍了。

当然，这一转变并非没有挑战。得益拍卖网站的成功，我们获取

个人客户不成问题，但让零售商签约不太容易。于是，我们从小企业入手，它们从电商中获利最多，挨家挨户谈合作。我们很快意识到，为它们提供接触消费者的机会还不够，我们必须在付款和交货环节帮助他们。面对这些挑战，我们取得的成功是Souq故事的关键。

在阿联酋上线改版的网站时，我接到了一个电话，来自使用Souq的商家。他说：“我必须知道你是否会认真对待这个项目”。为了转型成功，我和团队住在办公室，夜以继日地工作，他这么问有点打击人，所以我邀请他来和我们见个面。

“我原来是石油工程师”，他解释，“我过去月收入超过1万美元。但是，大约一年前，我开始在Souq上出售进口手表，生意非常好，后来我放弃了石油工程师的工作。所以，我必须知道你们会坚持下去，让网站重启成功。”

那天晚上我没睡着，因为我充分理解了他的话。毫无疑问，帮助其他企业是交易平台的价值所在，这名工程师只是我们网站许多独立商家之一，但直面自己商业选择对其他人产生的影响时，让我十分羞愧。

完善支付系统

付款在阿联酋并非一个大问题，信用卡的使用范围很广，也可以用于线上支付，所以我们只须具备接受线上付款的功能。但是，要发展到中东地区的其他国家，我们必须接受其他支付方法，包括货到付款。在我们最大市场之一的沙特阿拉伯，信用卡的线上支付尚未普及，尽管使用收取利息的信用卡现在符合伊斯兰教法，但消费者仍然更愿意支付现金。在另一个大市场埃及，很少有人能够满足开卡的存款条件。如果我们只接受信用卡，我们将把自己限制在一小部分潜在消费者中。与此同时，其他公司会找到解决这些问题的方法，然后发展壮大。

对于软件设计来说，连接支票账户是个很大的挑战，Souq必须与许多在不同IT基础设施上运行的银行系统连接，并为用户提供统一的体验。因此，我们决定把支付系统视为一个独立的创业公司，而不仅仅是另一个内部开发项目。我们认为，利用周围崛起的年轻创业者的能量和创造力，可以更快获得更好的支付产品。中东有越来越多雄心勃勃、技术精湛的人才，我们相信自己可以成为人才和激情的吸铁石。最终，我们的支付业务成立了公司，由Souq团队的核心成员奥马尔·苏多迪（Omar Soudodi）领导，推出了品牌PayFort。它已经成为中东领先的在线支付供应商，Souq的交易量只占其业务的一小半。

接下来的问题就是管理现金支付。最初，我们试图让消费者在商家发货前付款，但遇到了很多阻力。电子商务在中东地区仍算新的理念，为只能在小屏幕显示的东西付款时，人们犹豫不决。显而易见，替代方案是货到付款，但这会给商家造成负担，他们必须支付运输费用，如果客户不收货，商家也须支付退货运费。对于一些商户来说，对物流和付款进行追踪也很困难。无论如何，处理现金需要时间，很有可能付款要至少几周才能打到商家账户，因此延迟了获得流动资金的时间。这是快速消费品类的关键问题。

工程和软件能够提供帮助。我们为商家和快递员设计了一个多功能的数字化产品。首先，现金交易用户的产品选择范围与消费记录有关，用户平均或在特定商家的交易量越多，越有资格购买高价商品。货到付款时，快递员收取现金，并立即将其记录在手机上，回到分拣中心时，快递员把所有收款存入分拣中心，系统将立即把钱打入到相应商家的账户中。

管理递送服务

基础物流系统，在发达国家被视为理所应当，但在阿拉伯世界仍处于发展过程之中。例如，中东许多国家都没有邮政编码（埃及例

外，它继承了英国相对复杂的邮政系统）。这使得定位陌生地址变得非常有挑战性。一种解决方法是把货物送到自提点，但我们认为，消费者如果每次购物都必须去取包裹，他们就不会选择网上购物。我们也必须控制物流才能使货到付款成为可能。第三方快递处理和协调付款的时间过长。

我们决定尝试管理阿联酋几个城市的配送。我们聘用了一些司机，并思考如何使配送过程更快更准确。手机应用程序又一次帮了大忙。那时，手机有了地图软件，并且开始结合定位功能。消费者通过手机购买商品后，我们可以在交货时对他们定位，这有助于解决地址问题，而且我们可以提示到货时间，确保他们能够收到快递并付款。

我很快意识到，在技术支持下，我们的送货速度比任何快递合作伙伴都快得多。这对我们来说是个机会，我们也可以为第三方提供送货服务。所以，我们又成立了一个新业务部门：Q快递（Q Express）,它现已覆盖我们80%的消费者。我们有接收供应商货物的仓库，并为它们提供上门收货服务，这些货物送到我们的分拣中心后，再递送给消费者。

这个系统的所有部分都已在手机应用程序上运行，这意味着该系统在不断演进和完善中。例如，我们正在投资一个货物运输应用程序（Wing），依托这一程序，个体司机和小公司可以为我们及合作商家运货。当我们需要额外运力时，这一程序可以帮助我们联系司机，当我们无法提供足够的工作时，司机也可以借助应用程序找到其他工作。这是潜在的颠覆性商业模式，像共享汽车应用程序一样，因为它不涉及拥有和控制资产，而Q快递和更传统的物流公司都无法做到。

在社会动荡中，我们的配送也显示出极大的复原力。例如，2011年，当埃及发生革命时，只要网络正常运作，员工就可以远程工作，配送人员可以及时跟踪事态发展，并通过手机交流远离动荡地区。因此我们能继续工作，并在动荡时期的宵禁时间交货。当时，网络只彻底消失了几天，只有一周我们无法运营。

不仅仅是石油

当你回顾我们这类故事时，成功似乎是必然的。但我们创业时并非如此。首先，筹集资金是一个很大的挑战，当地的风投基金并不了解科技行业，而且它们大部分资金投资于基础设施，建筑和石油行业。在迪拜，你可以找到许多人投资商场或写字楼，但没人愿意投资互联网公司。

所以我不得不在中东外寻找投资者。纽约的风投基金老虎环球（Tiger Global）在寻求新兴地区的互联网投资机会，它是我们第一批投资者之一，后来南非传媒集团Naspers也投资了我们。这些公司适合我们，因为我们需要专业投资者的建议。

过去两年，我们见证了一个企业生态系统的发展，它帮助人们更理解数字化。部分原因是，越来越多人意识到石油是有限的，在石油上赚的钱应该进入有更好增长前景的行业。例如，沙特阿拉伯正在投资数字领域，它也有兴趣把石油收入用于拓展地区能力。中东地区50%的人口不到25岁，越来越多的人意识到，中东必须创造有意义且持久的工作。

在这方面，亚马逊收购Souq是向前迈出的重要一步。亚马逊与Souq价值观一致，我们都关注客户、技术和创新，亚马逊拥有深厚的口碑和丰富的专业知识。我们能一起做的事很多：中东仍然有巨大的电商潜力，我们目前只在几个地区运营。即使在现有市场，线上销售仅占零售销售额的2%。而美国为8%，欧洲为12%，中国为15%。对于中东的科技企业家来说，这是令人激动的时代，我们将看到越来越多企业像亚马逊这样投资新兴业务，带来我们所有人都渴望创造的机会与工作。



英美资源集团前CEO：
柯欣雅（Cynthia Carroll）

英美资源集团前CEO：强化安全意识

The CEO of Anglo American on Getting Serious About Safety

柯欣雅（Cynthia Carroll）|文
王晨|译 蒋荟蓉|校 李全伟|编辑

采矿是一项有风险的活动，有些管理者认为人员伤亡不可避免。在柯欣雅就任CEO之前的五年，英美资源集团共有近200名矿工在工作中死亡。她决定采取公开立场，致力于创造更安全的工作环境。

2007年就任英美资源集团CEO时（本文发表于《哈佛商业评论》英文版2012年6月刊，柯欣雅已经离职——编者注），我面临很多挑战。数十年来，公司旗下子公司互无关联，各自为政。我认为公司需要清晰愿景、指导性价值观、总体战略、共同商业目标，尤其必须为员工提供安全的工作环境。从我的经验看，安全方面的良好表现会带来更好的业绩。

此前五年中，英美资源集团共有近200名工人丧生。有些资深管理者认为，像我们这样的大型矿业公司，人员伤亡不可避免，因为我们的工作本来就是危险的。我从根本上拒斥这个主张。我的原则是，

用自己的眼睛观察事物的运行方式。因此我开始巡视各下属公司，前往澳大利亚、智利、哥伦比亚、委内瑞拉和南非考察矿场。

我到的每个地方都有安全问题，但南非的铂业事业部表现尤其糟糕。该事业部当时有8.6万名员工，条件极其恶劣。文化背景不同的团队语言不通，却必须密切合作；工人识字率很低；矿井在地下几百米，黑暗、湿热、陡峭，有的地方只容工人跪着工作。

在到访的各个下属公司，当地管理者的反馈让我很郁闷。他们向我保证，安全状况正在改进，但不可能做到完美，我的零伤亡目标肯定无法实现。当时，铂业负责人不断重复着："柯欣雅，你一定要理解……"在与人们谈话、检查矿场的过程中，我问自己：矿工要连续在地下工作几小时，身后紧跟着监工，他们能有多大权限？是否有人能举起手说，"这太危险，我不干"？

我与监工和矿场经理见面。我们将矿工的安全托付给他们，但他们真能承担起责任吗？他们能否和所有矿工交流？能否激励矿工，并帮助他们接受不同的思维方式？所见所闻让我忧心。在回约翰内斯堡办公室的直升机上，我思考着这些问题。

刚一降落，我就被铂业事业部CEO拉到一边。"有坏消息，"他小声说，"又有死亡事故。"就在我离开矿场几小时后，一名工人滑倒在传送带上后丧生。

就是这样。"采矿免不了死人？"这我不能接受。要想让整个集团都明白这一点，只有一个办法。我们将关闭勒斯腾堡的铂矿。这是世界最大的铂矿，雇用超过3万人，我们将立即关闭它。

铂业事业部的CEO可能觉得，我的决定主要是出于公关考虑，而在走过场式的安全检查后，我们将尽快恢复生产。但我不是这样想的。我要的是无限期停工。在此期间，我们将彻底改革安全制度，从上至下全面检查流程和基础设施，并重新培训勒斯腾堡全体员工。

在采矿行业的历史上，还从未发生过这种事。这样做的代价十分巨大。这个决定不太受欢迎——实际上，铂业CEO几周后就离开了公

司。

传统世界

英美资源集团选择我时，董事会正在寻找一个变革推动者。我怀疑，大多数员工都预料不到，变革推动者会是我这样一个人。在近100年的历史中，公司一直被南非人（都是男性）控制着，关于运营矿业公司的传统观点深入人心。我既不是南非人也不是男性，此前管理的都是资本密集型的跨国工业企业。董事会希望引入新鲜的视角和管理风格，因此这个工作是为我量身打造的。

我面临的挑战，部分涉及公司的运营规模和范围。在地域和生产品种方面，英美资源集团是全球最多元化的矿业公司。公司90%的业务都在发展中国家，是世界最大的铂生产商（产量约占全球40%）和钻石生产商（经由戴比尔斯），还是重要的铜、镍、铁矿石、冶金煤和动力煤生产商。我们的业务遍及六个大洲，共有15万名正式员工和合同工。

部分挑战与传统有关。英美资源集团1917年成立于南非。尽管已逐渐成长为全球公司，它仍保持着等级严密的文化和刻板、自上而下的管理风格。这是一个非常传统的世界，在我之前，从未有人要在这里引领变革。举个例子，直到不久前，女性还不可以参观公司在南非的地下矿井，更不用说在那里工作了。



英美资源集团南非勒斯腾堡铂矿
图片来源：英美资源集团

但最重要的问题，是矿业在21世纪的地位。我们生产的大宗商品对经济增长和技术革命至关重要，我们必须保证这些宝贵资源的供应。但我们也要对社会整体做出贡献。我们的业务所在的社区，应持续受益于我们的存在。最重要的是，我们必须保证员工的安全。要实现这些目标，整个行业必须与利益相关方，包括政府、工会、社区、股东、客户、供应商和非政府组织，建立紧密和透明的合作关系。过去，矿产行业并未采取这种做法。行业内部的标准仍然差异很大，而矿业企业习惯于在某种真空中运作，很多传统做法影响着它们的声誉。

引入公众监督

关闭勒斯腾堡铂矿并停产七周的决定，是英美资源集团的一个转

折点，最终推动公司全面革新了各矿场的安全管理。在短期内，这一举措在公司中引起抗议和阻力。很多员工没有准备好迎接变革，而勒斯腾堡铂矿的管理者几乎全部更换。但从长期看这是一件好事：要想创建更安全的工作环境，我们必须保证关键岗位上有合适的人。

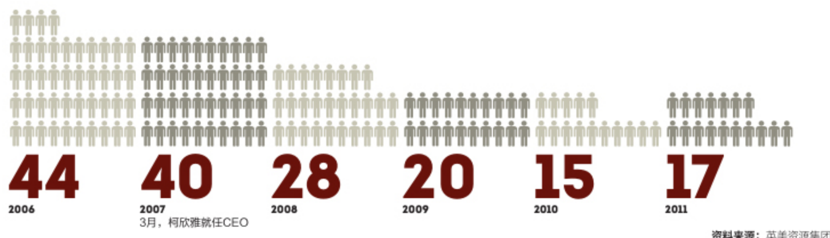
仔细检视所有安全制度和问题后，我们必须重新培训3万名工人，才能在勒斯腾堡铂矿恢复生产。管理者和员工进行小组讨论和一对一面谈，尝试总结过去的问题，并建立个人和团队的责任感。我们还在体育场组织活动，让领导者与全体员工互动。

勒斯腾堡铂矿复产几周后，我联系了南非国家矿工工会和矿产资源部。我想做的不仅是改变一个矿场的安全管理：英美资源集团的生产安全状况并非个例，整个行业的安全统计数据十分可怕。我的开场白让矿产资源部部长很惊讶。传统上，矿业企业与当地政府和工会的关系都是剑拔弩张、相互猜疑。像我们的一些员工一样，他质疑了就安全问题采取公开立场的提议。

“你确定要这样做吗？”部长问我，“你将使英美资源集团暴露在监督之下，你做出的承诺将无法收回。”我认为这种暴露和承诺会很有帮助，因为这会使公司和行业感受到变革的压力。

我们与政府和工会的合作并不寻常，但非常必要。改善矿场安全状况是一项极其复杂的工作，且将产生非常广泛的影响，仅靠一个组织无法完成。即便安全的换班时限这种细节问题，也要得到政府、工会和公司的一致认可。如果真想做出改变，我们就必须合作。我们的合作计划开始被称为“三方联盟（Tripartite Alliance）”。

英美资源集团矿场死亡人数减少



我们组织了首次公共峰会，邀请行业领导者和媒体参加。那次经历让人不舒服：与致死事故相关的事实和数据被公开讨论，每个人都必须面对残酷的现实。但把这些事实摆在桌面上后，我们就可以行动了。我们建立了一个工作组，参与者包括企业高管、政府官员和劳工领袖。基本原则很简单：无论是制定议程还是确定行动方式，联盟中的三方完全平等。工作组首先将学习全球安全管理的最佳实践。我们最后共前往四个大洲考察矿场，并参观了一些非矿业企业的生产设施。

改变身体语言

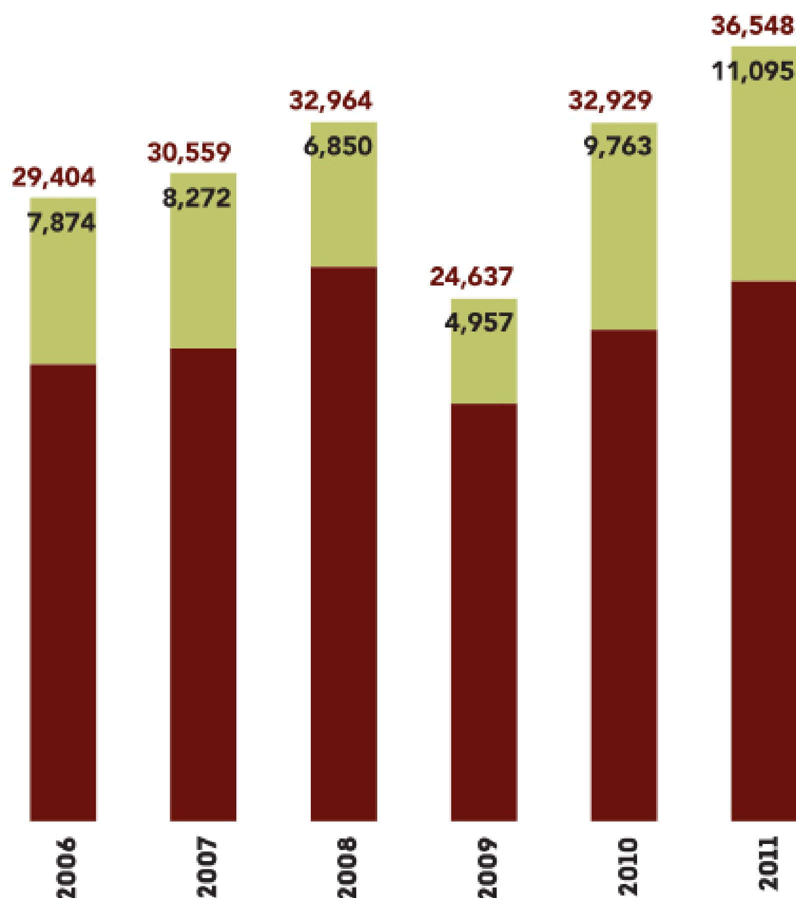
在接下来的六个月中，工作组的一些成员开始尝试从未有过的坦诚沟通。一位参与我们讨论的南非知名企业家告诉我："以前我们都习惯戴着拳击手套和英美资源集团打交道，而现在你只是走进来告诉我们你的想法，还希望我们也同样坦诚。这可完全是新情况。"从身体语言的变化中，就可以看出我们正取得进展。第一次开会时，我们隔着桌子坐得很远，而到2008年春天，我们已经放松很多。我们建立了密切、互信的关系，成为合作伙伴和朋友。

> 在公共峰会上，矿产行业的致死事故被公开讨论，每个人都必须面对残酷的现实，然后我们就可以行动了。

最终，工作组提出了核心建议，包括建立通用安全标准。但即便我们就安全标准达成一致，每个利益相关方也需要实际的管理能力。如果安全管理计划的执行者能参与制定标准，工作效果会好得多，因此我们请低级别管理者、工会领导者和政府代表参与规划。英美资源集团承诺培训所有员工。公司邀请工会和矿产资源部的高级领导者参与风险管理和安全项目，目前已对3000名领导者完成培训。自2008年以来，公司已培训1.2万名直线经理、监工和一线工人。

英美资源集团事实与数据

成立时间： 1917年
总部： 伦敦
正式员工人数： 10.7万



资料来源： 英美资源集团

这些变化给整个行业带来压力。说得客气些，一些同行并未积极响应。其他公司的CEO给我打电话说：“我们会花更多时间。我们会多花很多钱。你是在给我们所有人制造障碍和困难。”但我认为，这是矿产行业前行的唯一途径。

矿业生产从未像今天这样复杂。世界各地的环保和安全标准各不相同；劳工问题、愈发强势的当地政府和社区运动，都是必须考虑的因素。我们有责任挑战错误或不合理的观念——比如“采矿就是这么危险”。英美资源集团对安全的关注，已让公司的整体表现显著受益。我经常说，安全是综合表现的一个重要指标。把安全工作做好，其他事情自然会做好，包括与工会和政府的关系、生产率和运营效率等。



勒斯腾堡Union Mine的一次常规安全通报

图片来源：英美资源集团

我们的工作产生了巨大的效果。通过与南非矿产资源部和主要工会合作，英美资源集团显著改善了生产安全状况。2011年，在安全事故中死亡的员工为17人，比2006年（我就职的前一年）的44人减少

62%。工伤导致的时间损失减少超过50%。这也给整个行业带来了积极影响：南非矿业生产中的死亡人数减少约25%。

这并不是说我们的工作已经完成。我们最近在集团范围内，为伤亡工人举行了纪念活动。每次接到电话说出现致死事故，我都伤心万分。安全事业不会终结，我们绝不能放松。

我们做得不够完美，但我实现零伤亡目标的决心不会变。



单车工作室CEO
梅兰妮·慧兰

SOULCYCLE
单车工作室CEO：
破除健身业的
增长魔咒

SoulCyCle’S Ceo on SuStaining growth in a FaddiSh induStry

梅兰妮·慧兰（Melanie Whelan）| 文

廖琦菁 | 译 蒋荟蓉 | 校 李剑 | 编辑

友情与社群是持久的。SoulCycle的核心元素正是这些，因此梅兰妮认为其品牌也将经久不衰。

我有一个原则：如果某件事情我听三个人讲过，我就必须试一试。2008年，我听一些朋友说了单车工作室SoulCycle。那时候它刚成立两年，只在曼哈顿上西区有一间工作室，这马上激起了我的好奇心。我热爱团体健身课程，也坚持跑步，但我不骑动感单车。我试过几次室内自行车，不怎么喜欢。朋友们向我保证，这家工作室与众不同。

的确如此。首先，SoulCycle工作室隐藏在长廊尽头，门口散发出淡淡的葡萄柚香。教室里挤满了人，但给我感觉是，我好像与其他学员在一起，又像是独自一人。歌单里的都是混音歌曲，或是极好地混

合了两首我爱的歌。教练有魅力，又很靠谱。教练的活力与学员们的激情，都极富感染力。那节课很有趣。课后，大堂里挤满了满脸通红的学员，即使空间狭小，我们也停留许久。很明显，这不只是健身房，SoulCycle是一种感官体验，是一个由超级粉丝组成的社群。参与过一次，我就明白这个住宅区小生意形成口碑的原因和方式了。

我2012年正式加入SoulCycle，负责公司的运营及发展，2015年成为CEO。担任这些角色时，我的目标是考虑业务和品牌的未来发展。我刚加入团队时，我们相信SoulCycle有潜力在美国沿海城市开20到25家分店。现在我们拥有74家工作室，并且在芝加哥、达拉斯、奥斯丁和休斯顿等非沿海城市，保持每年新增15家分店的稳定增长。我们刚刚在多伦多开了第一家国际工作室。我们现在意识到，自己的增长空间非常大。

在发展过程中，我们始终清楚一个潜在危险：健身健康行业存在周期性，训练与减肥都是如此。在这个行业，时髦事物层出不穷，曾经的流行很有可能消失不见。你应该能想到一些例子：爵士乐健美操（Jazzercise）、跆博搏击操（Tae Bo），以及电视资讯广告里短命的家用健身产品。很多训练计划只是重复同样的动作，让人疲劳、厌烦，或者是被其他东西吸引，然后人们决定试试新东西。如何保证SoulCycle永远不会陷入这种周期，对我们来说是一种挑战。



纽约市的一堂SoulCycle动感单车课

我们不把自己看作是健身公司，而是更广泛体验经济的参与者。我认为，我们最聪明的决定都源于理解和连结顾客。健身房里的情况就能说明公司增长与否。我们招聘和培训单车教练的方式与其他健身公司大不相同，因为单车教练对于顾客体验至关重要。我们教练提供的是启发性指导，让学员在单车上和生活中有更多的主动权。教练造就了每堂课的独特性，传递体验，并把不同类型的人群联系起来。10年前，在我第一堂单车课上，教练给了我无与伦比的体验；现在，我们每月依靠这些教练把这种体验传递给成千上万名学员。

打造体验

1999年，我加入了喜达屋酒店集团，开始从事企业发展方面的工作，在那里我度过了一段美好时光。那时，公司刚完成了对喜来登和威斯汀两个品牌的收购，并且正式推出了W酒店品牌。我负责品牌战

略、企业融资和房地产收购。这是一次培养体验优先的绝佳训练。我们重新思考酒店公共空间的功能和感觉。我们播放精心挑选的歌曲，调整灯光，创造了恰到好处的活力与氛围以吸引当地社群和酒店客人。离开喜达屋后，我去了维珍集团，花了4年时间负责维珍美国航空的启动。我们仔细检查了飞机上的体验，探索出多种为旅客带来惊喜和愉悦的方法，能够抵消飞行中产生的焦虑。2007年，我加入Equinox公司担任业务副总裁，帮助美国最具综合性的健身品牌进行扩张，它拥有私人教练、水疗、精品健身房以及团体训练等多种业态。

2010年，Equinox的CEO与SoulCycle的两位创始人朱莉·赖斯（Julie Rice）、伊丽莎白·卡特勒（Elizabeth Cutler）见了一面，那时她们只有5家工作室，需要一个能够帮助公司业务持续增长的合作伙伴。她们认为Equinox在房地产收购和运营方面非常专业。到2016年，Equinox持有SoulCycle 97%的股权。这一过程中，我花了很多时间与朱莉和伊丽莎白一起，在保持其独特文化的同时专注品牌潜力的最大化。2012年，在Equinox第一笔投资的9个月后，我开始了在SoulCycle的全职工作。

酒店行业的经验给了我巨大的帮助。一开始，朱莉和伊丽莎白把SoulCycle看作是一家服务类公司，单车运动只是品牌的一个维度。我们最有激情的学员谈论更多的是关系建立，与教练和其他学员之间的沟通，而非运动本身。离开黑暗的健身房，穿着汗湿的运动服，走进一个明亮而拥挤的大厅，这些打破了障碍，让真正的对话变得更容易。对很多人来说，在SoulCycle建立的友情是他们生活中更大变化的开始，他们开始吃得更健康，重视睡眠，他们有组织地加入了一种更积极的生活方式，愿望变成了现实。

团体运动的伟大时刻

有些团体运动很受欢迎并且热度持续。其他的团体运动风靡一时然后销声匿迹。案例如下：

20世纪**80**年代：

爵士乐健美操

1969年，爵士乐健美操由西北大学学生朱迪·谢博德·米塞（Judi Sheppard Missett）创造，她兼职教爵士舞。该运动在20世纪80年代达到流行高峰。今天，它拥有8300家加盟店，使用流行音乐，并借鉴跆拳道的动作。

与传统的健身课程不同，在我们的工作室，人们更重视体验。在其他健身房，作为基础会员服务的一部分，人们可以上无限次单车课程。在SoulCycle，我们不按月收费，但每节课程售价30-35美元，而且要求学员提前预订。我们相信，按课时收费能够激发完全不同层面的能量与参与度，最终会提升整体体验。



宝贵资产

“燃烧卡路里”只是我们提供的服务之一。运动效果可测量很重要，但我们反复听到的是，我们的团队才是学员保持忠诚度的原因。我们使用行为面试法（behavioral interviewing）和工作观察法（on-the-job shadowing）保证教练团队的积极性，从而保证学员能在工作室中度过一天中最棒的时光。方法简单而直观：受到鼓励的人想要激励他人。教练是我们最宝贵的资产。与看电影的体验类似，他们带领学员开启一次集身体、情感和音乐于一体的45分钟旅程。你可以在一周内多次上同一教练的课程，每次体验都不相同。我们拒绝循规蹈矩。灯光、歌单和激励的话——每一部分都会根据房间中学员的状态实时改变。唯一不变的是对体能的挑战。

在招聘明星教练上，我们优先考虑的是性格与表达能力，公司提供的培训项目可以填补他们在单车专业上的任何缺陷。为了留住这些

明星教练，我们使用注重职业发展轨迹的模式。我们支付高于行业平均水平的工资，78%的教练在SoulCycle全职工作，能够享受健康保险、带薪假期和进修教育，这在行业里很罕见。他们也可以享受面向员工的理疗。我们过去几年的教练留存率超过95%。每次培训课程启动时我们会收到约20个申请，参与培训的教练会在纽约总部进行为期12周的严格训练，内容涵盖运动基本原理、音乐、解剖学和生物力学。一旦他们开始授课，我们会大力投资他们未来的培训和发展。我们是一家成长型公司，随着公司的发展，在新市场开店、成为区域开发者或是通过晋升，他们能够看到自己职业生涯发展的路径。



与众不同

我成为CEO后不久，我们把目光瞄准上市。但股市风云变幻，随着金融气候变化，我们选择保持私有，部分原因是公司坚实的财务基础让我们不用急于进入公众市场。当我们为可能的路演做准备时，我

被要求回答品牌吸引力和持续性的问题，一个我常听到的问题是："为什么人们如此痴迷SoulCycle？你又怎么知道这会持续下去？"这给了我一个很好的机会，作为新任CEO去思考他们的顾虑，然后得出解决办法。

20世纪90年代：

跆博搏击操

美国健身专家比利·布兰克斯（Billy Blanks）在自家地下室播放《洛奇》电影原声带时创造了跆博搏击操。1992年，他推出的搏击操视频成为90年代电视广告中最受欢迎的产品，售出了数百万份。布兰克斯仍旧在制作跆博搏击操视频，但Beachbody的出现使其黯然失色，Beachbody是一家以制作P90X健身训练视频的公司。

SoulCycle成立时，健身行业尚未出现精品路线。可以说，是我们创造了这个细分市场。现在，竞争对手们也在开办动感单车教室、训练营和其他混合形式的健身房。我们不太会关注其他的室内自行车或健身房，但竞争确实让我们保持创新和对核心顾客需求的持续解读，核心顾客是我们强有力的品牌大使。

有些最佳经验来源于其他行业。我们研究迪士尼训练员工以及星巴克保持门店社区化的方式。我们观察爱彼迎增加数字产品后依旧保持直观感的方法。喜欢SoulCycle的人们说，让我们与众不同的不是一两件事，而是很多事情的集合——是我们热情的员工、台上有魅力的教练、我们的系列服装，甚至是我们的网站。模仿者想要复制其中任意一个都很难，更不要说全部了。

我们小心提防着公然侵害我们知识产权的模仿者。如果我们认为某个健身房想让顾客认为他们是在SoulCycle，我们会诉诸法律。我们

曾发现一家不在北美的工作室与我们曼哈顿的工作室看起来一模一样，墙上印着我们的logo和口号。我们强势但恰当地质询了业主，他们做了改变。

在纽约和洛杉矶，我们吸引了一些有影响力的客户，这从不是我们战略的一部分。很多人认为，依靠名人进行口碑营销是昙花一现。毫无疑问，名人确实提升了我们的关注度，但我们没有刻意吸引他们。我们听到的是，知名度高的客户享受在社群环境中骑车的状态，而且教练永远不会把注意力引向他们。2014年，我们在华盛顿的工作室刚营业时，米歇尔·奥巴马来过。我知道她去了，但我们没做任何改变。她似乎享受成为60人之一的状态，随着很赞的音乐骑车，出很多汗，推向自己的极限……就跟其他人一样。很快，她每周都会来上几次课。

选择地段

为新工作室选择一个合适的地点是门学问，我们通常会在动工前一年进行调研。除了在当地花时间研究，并且听取潜在学员的意见外，没有其他更好的方法了。他们闲暇时都做些什么？他们在哪儿运动，什么时候运动？早上起床的动力是什么？通过了解他们的生活方式，我们可以开一家为他们服务的健身房，而不是采用相反的方式。当然，我们会考虑哪种类型的教练能够更好地建立社群。

考虑工作室店面时，我们比较灵活。我们的工作室在230-320平方米左右，面积相当小，所以我们可以利用一些原本不适合传统零售商的空间。我们在意车位数量，但我们不需要在主干道上，因为我们就是一个目的地。随着时间的推移，我们成为商铺出租方的理想品牌，因为我们带来了流量并能够为其他租客增添一些活力。由于遵守了选址的流程和方法，到目前为止，我们所有门店的选址都很成功：在公司历史中，我们没有关闭过任何的工作室。

品牌拓展

在创新上，我们做的一些事情应该不难预料。我们一直留心改进工作室的设计，有些人把它与苹果商店作比较。例如，我们把iPhone充电器放在储物柜里，因为我们在前台的充电站不够用了。今年，我们计划推出使用磁阻与碳带传动系统的新一代自行车，它比我们目前使用的摩擦阻力系统更先进，骑行更顺畅，持续时间更长。我们根据动作编排重新设计了车把，新车把能够为上肢运动提供更好的稳定性。随着学员运动能力的提升，我们的训练难度持续增加。现在，教练在课堂上使用更多的间歇训练，哑铃的重量也比几年前增加了。

我们也在扩大服装和其他产品类别。朱莉和伊丽莎白在成立第一家SoulCycle工作室后，把剩下的2000美元拿去印了T恤。第一批货在24小时内售罄。2016年，我们推出了14款服装，每款都结合了性能与时尚，也适合平时穿着；在我们营业最稳定的工作室，商品的收入增长超过了单车课程的收入。人们使用带有我们logo的产品，把它当作荣誉徽章，告诉世界他们属于这个社群。

我们也持续扩大健身房面向的人群。SoulCycle刚开业时，学员几乎都是曼哈顿上西区的女士。到2015年，我们考虑上市时，公司近80%的收入来自纽约、洛杉矶和旧金山。现在，这些城市贡献的收入不到公司收入的一半，我们的顾客类型随着工作室的位置与课程时间而有所区分。我们把早上六点的课程叫作“公鸡”课程，至少有一半的男性学员。有些工作室会在下午四点开设青少年班。为了使每个团体都感觉宾至如归，我们鼓励教练提供合适的训练氛围。



友情社群

我坚信我们会不断发展，因为人们在寻找一个能与其他人建立联系的地方，并且远离技术。与实物相比，他们更享受的是体验。很多健康类产业增长的原因是，人们意识到了投资于身体和思想的重要性。这就是与其他高端品牌相比，我们相信SoulCycle不太受经济形势影响的原因。事实证明，社会转变时期就是我们与消费者产生紧密联系的时候。在经济大衰退时期，尽管我们的体量小了很多，但我们发现，学员需要我们就像需要避难所和逃生处一样。同样，我们的业务在2016年总统大选后的几周有所增加，对很多人来说，那段时间充满着不确定性和情绪波动。如果经济放缓，人们也许会减少旅行和餐饮的花费，但他们会继续投资自己，而且我们相信，他们会继续来SoulCycle。

21世纪伊始：

尊巴舞

20世纪90年代中期的某一天，在哥伦比亚卡利，健身教练阿尔贝托-佩雷斯正在教健美操，但他忘了带训练伴奏带。于是他用莎莎舞和梅伦格舞的音乐即兴创作，融合了拉丁舞的动作。1991年，他把这种舞蹈带到了迈阿密；2002年，他把此种舞蹈命名为尊巴舞，并在电视资讯广告中销售DVD。尊巴舞课程在全球有20万个教学点。

简而言之，我们绝非昙花一现。室内自行车已经有30多年的历史了，因为它是一种安全有效的有氧运动。它对关节的损伤比其他运动要小，所以学员能上很多年的课程。我们的创始人彻底改造了这种旧的锻炼方式，使之成为能够愉悦身心的全身运动。在我们纽约市的一家门店上，挂着的霓虹灯招牌抓住了我们的精髓："一群人。部落。团队。社群。灵魂。"我们这样形容对方，学员们也这样形容他们自己。新学员能够看到这句话，它在工作室的后墙上发着光，像是个邀请。

友情与社群是持久的。SoulCycle的核心元素正是这些，所以我们的品牌也将经久不衰。

实战复盘第四季·商业巨头们的变革之道

应对
颠覆性变革挑战

克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）
迈克尔·奥弗多尔夫（Michael Overdorf）| 文
刘铮筝 | 译　王晓红 | 编辑



对成熟企业而言，创新如此艰难有因可循。尽管它们聘用的人才十分优秀，但这些人才必须遵循已有的工作流程和商业模式，因此他们在创新时注定失败。不过，这一困局有方法破解。

如今的时代让大公司的管理者们总是感到恐慌。其实，在互联网和全球化兴起之前，他们在处理重大颠覆性挑战上就战绩欠佳。例如，在美国数百家百货公司中，只有代顿哈德森（Dayton Hudson，塔吉特公司的前身）成功转型为折扣零售商，并成为行业领跑者；而所有小型计算机（minicomputer）公司没有一家在个人计算机行业获得成功。与之类似的例子还有很多。

大公司管理者并非看不到颠覆性变革的来临，也不缺少应对这些变革的资源。多数大公司都坐拥富有才干的管理者和专业人士、强有力的产品组合、一流的技术知识和雄厚的财力。其管理者缺乏的是一种思维习惯：像思考个人能力一样，思考组织的能力。

本文提供了让管理者理解组织所具能力的框架，并阐述了在大刀阔斧开展变革之前，管理者必须准确理解哪些改变是组织有能力应对的，而哪些改变是组织没有能力应对的。首先，我们需要系统地了解如何识别公司在组织层面的核心能力，然后随着公司成长壮大，随时检视这些能力如何变化。

组织能力所在

我们的研究发现，有三大因素影响组织能力：资源、流程和价值标准。在考虑组织有能力进行何种创新时，管理者需要分别评估这三大因素对组织变革能力的影响。

资源。 当被问及“本公司能做什么”时，大多管理者会从公司资源角度寻找答案，包括人力、设备、技术、资金等有形资源，以及产品设计、信息、品牌、供应商关系、分销商及客户等相对无形的资源。毋庸置疑，获得丰富的优质资源，能增加组织成功应对变化的几率。但仅凭资源分析，远远无法掌控全局。

流程。 影响公司能力的第二个因素是流程。所谓流程，是指员工互动、合作、交流、做出决定，以将资源转化为价值更高的产品和服务的模式。说到流程，人们马上会想到对产品开发、制造和预算的控制。有些流程有清晰的定义和文件说明，属于正式流程；而另一些则属非正式流程，是随时间推移而形成的常规工作或工作方式。

管理的一大窘境即和流程有关。就其本质而言，流程是预设好的，因此员工能够一次次按统一标准完成任务。流程一般不应该改变，如果必须改变，就要经过严格的管控步骤。当我们采用针对某种任务而设计的流程去完成这一任务时，效率很高；但如果用其完成截然不同的任务，则进展缓慢。

价值标准。 影响组织能力的第三个因素是组织的价值标准。有时“公司价值标准”这一词语具有道德内涵，例如会令人想到强生公司对患者健康做出的保证，或是美铝公司（Alcoa）为保证员工安全制定的决策。但在我们的框架内，“价值标准”有更广泛的内涵。我们将组织价值标准定义为一系列决定优先次序的准则，以帮助人们判断订单是否具有吸引力、客户的重要性，以及有关新产品的构想是否吸引人等。

越是在复杂的大公司，高管越需要训练组织全员独立判断优先次序的能力，这些优先次序要与公司的战略大方向及商业模式保持一致。衡量组织管理是否优秀的一个关键标准，就是这种清晰且稳定的价值标准是否贯彻到了整个组织中。

在组织内得到广泛认同的稳定价值标准，也限定了组织不能去做什么。不同公司，价值标准也会不同。不过，我们重点研究两类价值标准，因为它们在多数公司中都会朝着容易预测的方向演变。这两类价值标准所产生的不可阻挡的演变，会让公司在发展过程中应对颠覆性变革的能力减弱。

第一类价值标准决定了公司对可接受毛利率的判断方式。为抓住更有吸引力的高级客户群，公司在产品和服务中增添特色和功能，这

样通常会增加成本。因此，曾经丰厚的利润率可能会变得不那么诱人了。比如，丰田的卡罗拉车型进入北美时，目标为低端市场。但当这一市场涌入本田、马自达和尼桑公司推出的类似车型时，激烈的竞争就使整体利润率降低了。为了提高利润率，丰田开发出了瞄准高端客户群的高档车型。而开发凯美瑞和雷克萨斯等车型的流程增加了丰田的运营成本，使其利润率过低，丰田随后决定退出低端市场，其价值标准也随之改变了。

第二种价值标准与机遇大小有关，规模是判断机遇有无吸引力的先决条件。因为一家公司的股价反映了其预期盈利的折现价值，很多管理者都会在维持公司增长的同时，还要力争保持增长率的稳定性。例如，一家年收入为4000万美元的公司要想增长25%，下一年就需要找到1000万美元的新业务；而一家年收入为400亿美元的公司如果要想增长25%，它就需要为下一年找到100亿美元的新业务。也就是说， 让小公司心动不已的机会对大公司却缺乏足够吸引力。公司成长壮大后，便丧失了进入小规模新兴市场的能力。这一能力缺失不是公司内部资源变化造成的，而是因为价值标准发生了演变。

组织能力的转移

组织创始阶段，需要完成的很多事都和资源相关，尤其是人才。不过，随着时间的推移，组织能力的重心则会向流程和价值标准转移。当人们反复完成某种任务时，流程会变得清晰起来。随着商业模式逐渐成型，何种业务应处于最高位置也日渐明朗，组织的价值标准随之形成。很多成长迅速的新公司在IPO（首次公开发行股票）后昙花一现，实际上是因为它们最开始靠一款热卖产品发家(这往往归功于公司创始之初的几位工程师)，之后却无法形成产品研发流程，创造出一系列热卖产品，或是在质量控制、运输及服务上缺乏有效流程，让公司的运营最终出现困难。

相比之下，像麦肯锡这样十分成功的公司，拥有极其强大的流程和价值标准，因此具体哪些员工加入哪些项目，对公司影响并不大。每年有数百名MBA毕业生加入麦肯锡，而离职者数量与之相当。但由于其核心能力植根于流程和价值标准而非资源中，麦肯锡年复一年为客户提供出色服务。

因此，决定组织能力优劣的因素会随时间而变，最开始是资源，然后是清晰可见的流程和价值标准，最后演变为文化。如果组织一直面临同样类型的问题，并能够靠制定的流程和价值标准解决，管理组织就不复杂。但这些因素也限制了公司的能力，如果公司面临的问题发生了本质变化，那么它们就造成了公司能力的短板。当组织能力主要源自人才，改变能力来解决新问题相对容易。但如果组织能力源自流程和价值标准，尤其是已经到了文化层面，改变会十分困难。

很多管理学者都分析过美国数字设备公司（Digital Equipment Corporation，简称DEC）在20世纪90年代突然衰落的原因，不少人将之归结为该公司对市场的误判。但如果按本文的框架分析DEC的起落，则会看到完全不同的一面。从20世纪60到80年代，DEC一直是一家非常成功的小型计算机制造商。因此人们很容易认为，当个人电脑在1980年左右初次面世时，显然DEC公司具有在个人电脑行业成功的资源，它财力充足、品牌有口皆碑、技术过硬；然而，它却不具备在个人电脑行业成功的流程。

小型计算机公司的多数关键元件都在公司内部设计，设计一个新产品需要2到3年。而个人电脑制造则相反，个人电脑都由标准元件组成，多数元件被外包给全球最好的供应商，新一代产品的设计必须在6到12个月内完成；它们在流水线上大批量制造，通过零售商销售给顾客和公司。而DEC并不具备这些流程。此外，在管理费用控制上，DEC必须遵循一系列价值标准的规定："能创造50%以上毛利率的业务是好业务，低于40%的业务则不可行。"而个人电脑的毛利率低于40%，不符合DEC的价值标准。该公司在决定资源分配的优先次序

时，总是把利润率更高的小型计算机置于个人计算机之前。

持续性创新VS颠覆性创新

无论能力的来源何在，成功公司都能积极适应所在市场发生的渐进式变化。这一点正是本文作者之一克莱顿·克里斯坦森在《创新者的窘境》一书中提到的持续性创新。但这些公司在各自市场上应对和发起变革时，或在应对颠覆性创新时往往会陷入困境。

持续性创新是通过技术的不断改进，让产品和服务的性能超过主流市场用户目前看重的性能。康柏电脑曾经以因特尔32位386微处理器取代16位286芯片，就属于持续性创新。类似例子还有美林证券（Merrill Lynch）首创的现金管理账户，让客户能从股票账户中开具支票。

颠覆性创新通过引进新产品或服务，打开了崭新的市场。而它们提供的性能，如果按主流客户最初的评判标准，可能还不如原来的产品或服务。相对于美林证券提供的全面经纪服务而言，嘉信理财（Charles Schwab）大力推出的折扣经纪服务属于颠覆性创新；不过，嘉信理财提供的服务无法满足美林最优质客户的需求。早期的个人计算机相对于大型计算机和小型计算机，也是属于颠覆性创新——个人计算机在刚问世时，并没有能力运行当时的计算应用程序。这些创新之所以具有颠覆性，不是因为它们解决了现有市场中领先顾客群对下一代产品的需求，而是因为它们本身能促使新应用功能的出现——而且由于颠覆性创新的发展速度很快，它们最终也能满足主流市场的客户需求。

持续性创新的开发者和引进者几乎总是现有行业中的领袖。为什么这些公司从不推出颠覆性创新，或在面对颠覆性创新时束手无策？我们的“资源-流程-价值标准”框架提供了答案。行业中的领先公司有组织地开发和引进持续性技术，它们月复一月、年复一年地发布新产

品和改进产品，以在竞争中获得优势；它们建立流程，评估持续性创新的技术潜力以及客户对替代产品的需求。对持续性技术的投入也符合领先公司的价值标准，因为这些公司能向注重技术的客户出售更好的产品，从而获得更高利润率。

由于颠覆性创新间歇性出现的频率非常高，因此没有任何一家公司拥有常规的应对规则。此外，颠覆性产品的单位利润率一般较低，不符合成熟公司现有的价值标准。美林拥有持续性创新（如现金管理账户）和近期行业中的颠覆性创新（如佣金折扣服务）所需的人力、财力和技术资源，但它的流程和价值标准只能为持续性创新提供支持，因此反而成为公司进行折扣经纪和网上经纪等颠覆性业务时的障碍。

大公司通常会放弃新兴的增长市场，其原因是与颠覆性创新能力强的小公司相比，它们不易把握其中的机会。缺少资源对初创企业而言不是问题，因为它们的价值标准适合小市场，成本结构也适应低利润率；管理者能够顺其自然地推进市场研究和资源分配流程，所做决定也无需经过详细研究和论证。以上这些优势合在一起，构成了新创公司欢迎甚至发起颠覆性创新的条件。问题是，大公司有办法培养这些能力吗？

培养应变能力

我们认为，组织流程并不具备组织资源的灵活性和适应性，价值标准更是如此，这和当下流行的变革管理以及流程再造项目的观点相悖。因此无论是进行持续性创新还是颠覆性创新，当组织为获取新能力而开发新的流程和价值标准时，管理者必须为这些新能力的培养创造相应的组织空间，这可以通过三种方式来实现：

- 在公司内创造新的组织结构，用于开发新流程；
- 从现有组织中衍生出独立组织，用于开发出能解决新问题的新

流程和价值标准；

• 收购一家流程和价值标准与新任务匹配的公司。

在内部开发新能力。 当公司的能力蕴含于其流程中，在面临新流程的挑战时，公司中需要有不同的人员和群体之间互动、突破常规，以新步调来应对挑战。管理者要从现有组织中抽调合适人员，建立起新团队并划定界限。新的组织界限促进新合作方式，最终能产生新流程。这类团队被称为“重量级团队”。

这些团队专门负责应对新挑战，所有成员在同一地点办公，每名成员都要为整个项目的成败负责。比如在克莱斯勒，产品开发团队一直关注的重点是汽车部件，如传动系统、电气系统等。而为了加快新产品开发，克莱斯勒不是需要关注零部件而是要关注车型，如面包车、小排量汽车、吉普车和卡车，因此它组建了重量级团队。这些团队的长项并不是设计零部件，而是推动新流程的形成，以更加快速有效地将不同子系统纳入新车设计。有不少公司借助重量级团队创造出新流程，从而能更快地开发出更好的产品，比如美敦力公司（Medtronic）的心脏起搏器，礼来制药（Eli Lilly）的奥氮平（Zyprexa）等。

通过衍生组织开发新能力。 组织的主流价值标准，会严重阻碍创新项目得到所需资源，因此需要成立独立运营的衍生组织（spinout venture）。大型组织很难成功分配关键的人力和财力，以在新兴的小市场中建立自己的权威地位。而且成本结构适合高端市场的公司，在低端市场中也很难赢利。对还在苦苦思索该如何应对互联网问题的传统企业管理者来说，衍生组织是非常新的概念。但衍生组织绝非万能。衍生组织只适用于以下情况：颠覆性创新需要不同成本结构，以获得盈利和竞争优势；当前面临的机遇对于公司总体所需的增长来说影响不大。

位于爱达荷州的惠普激光打印机部门曾经十分成功，享有高利润率和高品质产品的美誉。遗憾的是，惠普颠覆式创新的代表产品喷墨

打印机，在公司的打印机业务中却表现不佳。尽管开发这两种打印机的流程基本相同，但价值标准却有差异。为在喷墨打印机业内获得成功，惠普需要适应更低的利润率和比激光打印机小一些的市场，并且愿意接受相对低的品质标准。当惠普的管理者决定将喷墨打印机业务搬到加拿大的温哥华，与本公司的激光打印机业务正面交锋时，最终迎来了喷墨打印机的成功。

衍生组织和现有组织怎样才能区隔开来呢？并不一定要在不同地点办公。最重要的一点是，原有组织中的项目不能和新项目争夺资源。正如我们所见，很多公司最后才会考虑与其主流价值标准不一致的创新项目。衍生组织的地点独立与否不是最重要的；重要的是，在资源分配过程中，衍生组织是否能独立于现有组织进行决策。下文“按需选择工具”比较详细地说明了组织结构的类型与创新类型的对应关系。

按需选择工具

如果组织需要应对或发起一项创新，本栏所示矩阵能帮助管理者理解何种团队适合该项目，团队需要在何种组织结构下工作。该矩阵的纵轴让管理者衡量现有流程能有效完成工作的程度，横轴让管理者评估组织的价值标准是否允许将资源分配给新项目。

A区内的项目适合公司现有的流程和价值观，因此不需要开发新能力。一支功能型或轻量级团队可在组织结构内承担该项目。功能型团队只完成特定任务，然后将项目转交给完成另一项任务的团队。而轻量级团队是多功能型团队，团队成员在各自经理的监管下，分别负责不同功能。

B区中的项目符合公司现有的价值观但不符合流程，这给公

司带来了新问题，因此需要新对策和团队及成员间新的合作方式。和A区中的团队类似，B区团队也在进行持续性而非颠覆性创新。因此，可以在公司内部选择重量级团队负责该项目。重量级团队成员不承担项目以外的任何工作，他们应该扮演总经理的角色，对项目成败直接负责；并且，他们可以产生新的流程和合作方式。

C区的管理者面临的颠覆性改变，既不符合公司的现有流程也不符合价值标准。为保证成功，管理者应成立衍生组织，并组建重量级开发团队。衍生组织能够确保创新项目按照不同价值标准进行管理，比如采用不同的成本结构，适应较低的利润率等。和B区一样，重量级团队能够保证新流程的产生。

再来看看D区。D区管理者面临的颠覆性变革符合公司现有流程，但不符合其价值标准；因此成功关键也是成立衍生的独立组织并组建重量级开发团队。如果是采用在公司内部开发项目的方式，偶然也可以奏效；但如果想对创新产品商业化，依然需要设立独立组织。

遗憾的是，多数公司采取的都是一刀切战略，无论项目大小或特点如何，团队都是轻量级或功能型的，而这样的团队仅适用于利用现有能力。而在为数不多愿意成立重量级团队的公司中，大部分公司又试图将所有开发团队变成清一色的重量级团队。最理想的情况是，每家公司应根据每个项目的流程和价值标准，选择适合的团队结构和在组织中的位置。

是否适合组织流程

不适合

B
在现有组织中
组建重量级团队

C
在独立的衍生组织中
组建重量级团队

适合

A
在现有组织中组建
轻量级或功能型团队

D
在现有组织中组建重量
级团队也许能成功；但
若想将产品商业化，还
是需要建立衍生组织

适合（持续性创新） 不适合（颠覆性创新）

是否适合组织价值观

（返回原文阅读）

需要注意的是，开发新流程并不意味着必须抛弃老的流程；当出现颠覆性创新时，管理者需要在主流业务受到冲击前，配备对抗这种变化的能力。实际上，管理者需要先后运作两类业务，第一类业务的流程适应公司现有的商业模式，第二类业务的流程需要运用新商业模式。

通过收购获得能力。 创新经理需要对公司的资源、流程和价值标准包含的能力，以及相对应的缺陷分别进行评估；在通过收购获得相关能力时，也需要这么做。公司要想成功通过收购获得所需能力，必须要弄清这些能力存在于收购对象的何处，然后分别予以相应的吸收。负责收购的高管们从一开始就要问自己：“我花重金购买到的价值到底是如何创造出来的？这些价值来自被收购方的资源吗？还是大部分来自其流程和价值标准？”

如果收购获得的能力存在于对方的流程和价值标准中，那么负责收购项目的高管绝不能将被收购公司与公司整合在一起。整合之后，被收购公司的流程和价值标准就会消失。一旦被收购方的管理者要被

迫采用收购方的运营方式，其组织能力会随之消失。更好的策略是，保持被收购公司的独立性，但是要将收购方公司的流程和价值标准中注入进去。通过这种方式才能真正从收购中获得新的能力。

不过，如果被收购公司的资源是其成功的原因以及被收购的主要理由，那么就应该将其资源融入收购方。这意味着将从收购中获得的人才、产品、技术和客户群植入收购公司的业务流程，以此提升收购公司的现有能力。

思科系统的并购流程就正确运用了资源、流程和价值标准。在1993年至1997年间，思科主要收购成立不到两年的小公司和初创公司，这些公司的市场价值主要是其拥有的资源，尤其是工程师和产品。思科将这些资源植入公司自身高效的研发、物流、制造和营销流程中；然后摒弃被收购小公司刚刚萌芽的流程和价值观，因为这些并不是收购的价值所在。而在另一些情况下，比如1996年收购StrataCom等相对较大、较成熟的公司，思科没有直接将其整合，而让它独立运行，并将思科的大量资源注入其中，使其成长更快。

面临组织变革的管理者，首先必须判断自己是否具备成功所需的资源；然后还需要问自己：组织是否具有在目前新形势下取得成功的流程和价值标准？大多数管理者不会自发想到这个问题，因为现有工作流程和员工做选择依据的价值标准，一直都在很好地发挥作用。我们希望本文的框架能让管理者明白，让组织成功的能力，也正决定了组织具有的缺陷。因此，如果管理者能花些时间深入考虑两大问题，公司将获益良多；这两个问题是：组织内的常规工作流程是否适应新问题？在组织价值标准的作用下，解决新问题是需要优先考虑的事项吗？

如果这些问题的答案是否定的，也没有关系。要想解决问题，最重要的就是先搞清楚问题出在哪儿。但是，如果对这些问题持有不符合现实的想法，会让创新的道路充满阻碍、后悔和沮丧。对成熟企业而言，创新之所以如此艰难，是因为它们聘用优秀出众的人才，却让

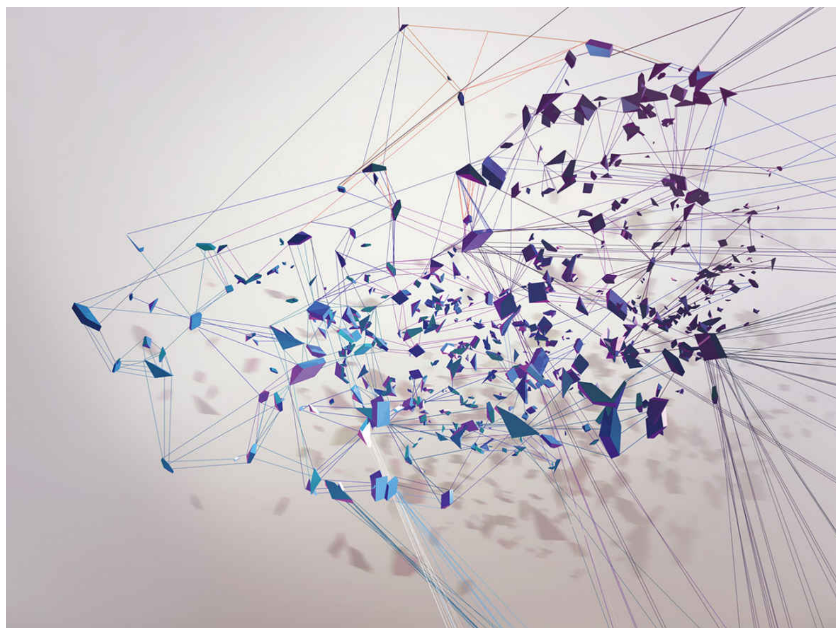
他们在流程和价值标准不适合现有任务的组织结构中工作。保证人才被配置到能力优秀的组织中，是我们这一变革时代管理者的主要责任。

（原文收录于“哈佛商业评论管理必读”系列丛书的《大师十论》，2015年11月底出版）

重温约翰·科特：变革8大败因

约翰·科特（John P. Kotter）| 文

李剑 | 编辑



“我研究过100多家试图通过变革大幅提升自身竞争力的公司，其中有像福特汽车那样的大公司，也有像兰德马克通信（Landmark Communications）那样的小公司；有像通用（GM）汽车那样的美国公司，也有像英国航空那样的非美国公司；有像美国东方航空那样挣扎求生的公司，也有像百时美施

贵宝（Bristol-Mysers Squibb）那样业绩可观的公司。

这些公司采取的变革方式各不相同，例如全面质量管理（TQM）、流程再造、精简机构、重组、文化变革、扭亏为盈等等。但无论是哪种情况，它们发起变革的目的都是一样的，那就是对业务经营模式做出根本性调整，从而应对新市场环境带来的挑战。

从实际结果来看，少数公司的变革非常成功，少数公司一败涂地，大部分公司则介于两者之间，但都不太成功。我们从这些案例中可以吸取不少耐人寻味的经验教训，在未来的激烈竞争中，这些经验或许能为更多企业提供参考。”

错误1
没有制造足够的紧迫感

大多数成功的变革行动，都始于某些个人或群体开始认真审视公司的竞争环境、市场地位、技术趋势和财务业绩。通过审核，他们注意到一些问题，随后他们会设法把这一发现传播出去。这一步至关重要，因为启动一个变革项目需要许多人齐心协力、积极投入。没有合理的动机，人们也就没有参与变革的动力，变革也就发动不起来。

相比变革过程的其他阶段，这个起始阶段看似比较容易，但事实并非如此。这是因为管理者有时会低估让人们走出舒适区（Comfort Zone）的难度；有时又会高估已经建立的紧迫感；还有些时候，他们会失去耐心，认为“准备工作已经做得够多了，开始行动吧”。在许多案例中，管理者担心遇到各种各样的困难，例如资深员工产生抗拒心理、士气滑坡、事态失控、短期经营业绩受损、股价下跌，或是被人指责小题大做。诸多担忧绑住了他们的手脚，使他们裹足不前。

解决方案：
针对重大机遇，建立紧迫感

对于一个战略可行、激动人心的机遇，要有足够的紧迫感，这是一切事情的基础。时刻保持紧迫感是一项强大的竞争优势。它推动经理人去关注机遇，让网状结构朝着对组织有利的方向发展。如果没有紧迫感，就不可能去创造更伟大的业务。

必须让组织加强这样的意识：要不断进行战略调整，并总是结合眼前这个最大的机遇。紧迫感来源于最高层，重要的是，高管们要不断承认和强化这一点，这样一来，每天醒来之后，员工们就会下决心采取一些行动朝着那个机遇努力。

要有多少紧迫感才足够？根据我的观察，管理层中至少要有75%的人深信，维持现状是完全不能容忍的。如果达不到这个比例，随后的变革过程就会出现非常严重的问题。

错误2
没有形成强大的指导同盟

尽管大规模变革常常始于一两个人，但在成功的案例中，领导变革的阵营会随着时间不断壮大。如果这股力量未能在变革初期发展到一定规模，变革就不可能取得重大成果。

人们常说，要实现组织内的重大变革，最高领导的积极支持必不可少。但仅有最高领导的支持还不够。在成功的转型案例中，董事长、总裁或分公司总经理以及其他若干人（可能是5人，也可能是50人）会形成一个同盟，为追求卓越的业绩而共同推进改革。无论企业大小，即使是成功的变革领导团队头一年可能也只有三五个人。但在大公司里，这个阵营必须扩大至20到50个人，否则就无法在随后的阶段取得很大的进展。

如果没有形成足够强大的指导同盟，变革行动虽然可能暂时取得明显进展，但反对势力迟早会集结起来，阻止变革。

解决方案：

建立并维护指导同盟

变革战略网的核心是指导同盟，来自组织各个角落的志愿者组成的指导团队。通过选举，指导团队可以代表层级结构中的各部门和各级别，囊括了多种技能。它必须由领导者信赖的人组成，至少包括几名杰出的领导者和经理人。这确保指导团队能够以任何层级结构都做不到的方式收集和处理信息。

指导团队的成员一律平等，内部等级不会阻碍信息交流。指导团队既能看到组织内部和外部情况，也清楚细节和大局，并能利用这些信息，在提出战略动议以及如何最好实施这些动议方面，做出有利于整个公司的决定。起初，指导团队的社会关系可能有点别扭，但是一旦团队学会如何良好运作，多数成员还是乐于成为其中一员的。

错误3
缺乏明确的变革愿景

失败的变革往往有大量的计划、方针和项目，但是缺乏愿景。有一家公司印发了4英寸厚的手册，事无巨细地列出变革的程序、目标、方法和期限，但是对于这一切工作最终要达到什么目的，却没有任何清晰的、鼓舞人心的阐述。可想而知，大多数员工对于正在进行的变革不是迷惑不解，就是漠不关心。这本厚厚的变革手册完全没有起到凝聚人心、激励变革的作用，反而适得其反。

在一些成效平平的变革案例中，管理层对于变革方向有一定的概念，但他们的想法要么过于复杂，要么过于模糊，仍然无济于事。要判断你的愿景是否清晰、明确，有一条法则：如果你不能在5分钟以内把你的愿景解释清楚，让听众理解并产生兴趣，那就意味着这一阶段的任务尚未完成。

解决方案：

制定战略愿景，提出变革动议

精心设计的愿景关注的是，如何利用那些可以一举定乾坤的重大机遇。如果没有这样的机遇，那是因为你所处的经营环境竞争不激烈，你可能暂时还不需要这个系统。但这种情况并不多见，即使这时，也要保持开放心态，因为这种情况不会一成不变。

在我见过的每一个成功案例中，变革指导同盟都会勾勒一幅美好而清晰的未来图景，不但容易理解，而且让顾客、股东和员工心驰神往。愿景不同于五年计划，不能只有数字，而是要阐明整个组织的前进方向。愿景的初稿有时出自个人之手，较为模糊；变革指导同盟可能要用三五个月甚至一年的时间，严谨分析、大胆想象，将粗糙的初稿打磨成形。最终，相应的战略也会出炉。

在愿景的激励下，以及动议的指导下，网状结构中的每个人都成为了战略变革的主人。这种力量非常强大。

错误4
未能充分宣传变革愿景

在愿景宣传这方面，我见过三种常见错误。第一种情况是，变革同盟确实制定了一个相当好的变革愿景，却只开了一次宣传会或发了一次材料，尚不足公司内部全年宣传总量的万分之一；最后，他们发现没有几个人理解变革方案，而他们还不知道问题出在哪里。第二种情况是，组织的领导者花了大量时间向员工发表演讲，但大多数员工仍然摸不着头脑，这也不奇怪，因为关于愿景的宣传仍然只占全年总量的万分之五。第三种情况是，公司在内部沟通和宣传方面下了大力气，但处于显要位置的高管却未能以身作则，甚至做出与愿景背道而驰的行为，最终导致员工对变革丧失热情，对宣传丧失信任。

解决方案：
通过沟通让人接受愿景和战略

如果一项愿景和战略表述生动且关系重大，指导团队的宣传方式

令人印象深刻且足够权威的话，那就会立即引起人们的讨论。人们不会像对待自上而下的消息那样冷嘲热讽。如果方式正确且不失创造性，这种沟通会富有感染力，能吸引那些接受该愿景的员工。

有人曾看到一些动员员工的努力失败，因而经常会对此提出质疑。不过，如果指导团队富有激情，员工有紧迫感且传递的信息正确的话，志愿者就会聚集起来。当员工们被迫在层级结构的封闭环境里工作时，动员他们确实是个问题，因为在层级结构下，员工们都有厌烦情绪，新想法得不到认可，经理人管理低效。

在较成功的变革案例中，管理者会充分利用现有的一切渠道，大力宣传变革愿景。他们会把枯燥乏味、无人愿看的公司简报变成描绘愿景的生动文章；他们会把例行公事、沉闷无聊的季度管理会议变成振奋人心的变革讨论会；他们会取消泛泛而谈的公司管理学教育，代之以研究业务问题和变革愿景的新课程。

错误5
没有扫除变革之路上的障碍

在一定程度上，变革指导同盟只要把公司未来发展的新方向传达到位，就足以促使员工采取行动。但是，只有宣传肯定是不够的，还要为变革扫除障碍。很多时候，员工完全理解新愿景，也愿意为之出力，却被一座“大山”拦住了脚步。

有时所谓的“大山”仅仅是个人思维的产物，要挪开这座山，关键是要让这个人明白外部的障碍并不存在。但在大多数情况下，障碍是真实存在的。有时，障碍来自组织结构，例如职责范围过于狭窄，可能严重影响生产率的提高，或导致员工难以形成顾客至上的观念；有时，补偿机制或表彰机制设置不当，使员工的个人利益与公司的新愿景形成冲突。最糟糕的情况可能是上司不愿意改变，而且还不断提出与整体变革相悖的要求。

解决方案：
确保网状结构能清除障碍

成功的变革应当在推进过程中吸引更多人参与。公司应鼓励员工尝试新方法、提出新思路并充分发挥领导力，只要这些行动符合变革的整体愿景。参与的人越多，变革的成效越大。

在变革的前半段，任何一个组织都不会有足够的动力、精力或时间来扫除所有的障碍，但它们必须直面主要障碍，并加以清除。如果主要障碍在于个人，那么就必须以一种符合新愿景的方式对这个人进行妥善处理。无论是为了促使员工参与变革还是为了维持整个变革行动的可信度，实际行动都是至关重要的。

错误6
没有系统规划短期目标

真正的变革需要时间，如果没有值得为之奋斗、为之欢呼的短期目标，变革就可能逐渐丧失动力。除非能在一到两年之内看到成功的可靠迹象，否则大多数人都不愿踏上漫长的改革之路。没有短期成绩，许多原本支持变革的人会放弃努力，甚至转而投入反对者的阵营。

管理者常常抱怨不得不制造短期成绩，但我发现，这种压力在变革中可以成为一个有利因素。一旦人们意识到真正的改变需要很长时间才能实现，变革的紧迫感往往会降低。督促团队追求短期成绩，不仅可以保持紧迫感，而且可以促使他们进行具体的分析思考，从而进一步明确或完善变革愿景。

解决方案：
庆祝重大的短期成果

当网状战略结构的决定及行动能令组织获益时，如果不及时进行肯定，网状结构的信誉度就不会持久。怀疑者会出来阻挠，除非他们

看到证据新的经营系统能带来实际结果。人们的耐心有限，因此要尽快证明。为确保网状结构的成功，短期成果最好是显而易见、明确无误且与目标息息相关的。庆祝短期成果可以提振士气，让更多员工接受它。这样一来，一个成果会带来另外一个成果。

如果成果尚未出现，那么这点本身就是一个有用的反馈：什么地方不太对劲。一个尽职尽责的指导团队可以通过众多触角获取真实情况，无需保护既得利益，从而能迅速调整之前的决定，或者调整该决定的实施方式。

错误7
过早宣告胜利

经过数年奋斗，有些管理者一看到业绩出现明显改善，就急不可待地宣告胜利。庆祝阶段性的胜利固然是好事，但匆匆宣布整场战争已经取胜，则可能带来灾难性的后果。一场变革可能需要5到10年才能在公司文化中扎下根来，此前，变革带来的种种新气象都是脆弱的，随时可能被打回原形。

我曾对一个极为成功的变革案例做过量化评估，为该公司在7年内实现的变革打分。按十分制计算，该公司7年间的得分依次是两分，四分，三分，七分，八分，四分，两分。变革的峰值出现在第五年，而变革初见成效是在第二年，相距足足36个月。

解决方案：
绝不松懈，不断从经验中学习

组织必须不断实施战略动议并提出新动议，以适应变化中的商业环境，从而提高竞争地位。当组织开始松懈时，文化和政治上的阻力就会接踵而至。

在成功的变革案例中，领导者并不急于宣布胜利，而是利用短期成绩使员工对变革产生信心，进而解决更大的问题。他们会着手改造

那些与变革愿景不符，但尚未受到质疑的制度与结构；他们会格外关注人员的聘用、提拔和培养；他们还会发起规模更大的流程再造项目，不断深化变革。他们深知，完成变革所需的时间不是几个月，而是几年。

错误8
未能将变革深入公司文化

变革新风必须融入公司的血脉，成为“一定之规”，才能确保稳固。如果变革带来的新行为不能成为公共行为规范和价值观的一部分，那么一旦变革的压力消失，就可能退回原样。

解决方案：
将战略变革以制度化方式融入企业文化

战略动议无论大小，在没有成为日常活动一部分之前，都不算完成。一个新方向或者一种新方法必须融入到企业文化中去，如果战略动议产生了显而易见的结果以及更好的战略前景，就能实现这一点。

要通过制度手段把变革融入公司文化，有两个要点。第一，要有意识地向大家展示新方法、新行为和新态度对于提高公司业绩所起的作用，否则他们可能张冠李戴，把其他因素当作业绩增长的根源。第二，公司在组建下一代高级管理层时务必慎重，要确保新的领导者确实能够体现改革带来的新风尚。

人们在变革中还会犯下其他错误，但本文谈到的8个错误是最主要的。我明白，用这么短的篇幅谈变革，难免会使问题简单化。在实际中，就连成功的变革也充满了各种问题和意外。但是，正如企业需要一个相对简单的愿景来引导人们迎接变革，我们也需要一幅简明的变革流程图，来降低错误概率。有时，错误多少就决定了变革的成败。

本文摘编自约翰·科特在《哈佛商业评论》两篇关于变革的文章，分别是2012年11月刊《变革加速度》以及2013年3月刊《变革之路多险阻》。扫描以下二维码，可看全文。





变革之路多险阻　变革加速度



约翰·科特 是哈佛商学院松下幸之助（Konosuke Matsushita）领导力荣誉教授，被誉为变革与领导力大师。著有《引领变革》（*Leading Change* ）等18本畅销书。他还是科特国际（Kotter International）的联合创始人。



Harvard Business Review 哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：实战复盘第四季·商业巨头们的变革之道

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

戴小京 于颖 何刚 法满 靳丽萍 杨浪 齐馨

Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editors

李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors

时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue

编译 Articles Editor

蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer

廖琦菁 Liao Qijing

新媒体编辑 Digital Editors

齐菁 Qi Jing 周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting

驻上海高级编辑 Senior Editor（Shanghai）

王晓红 Wendy Wang

驻伦敦高级编辑 Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation

李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
总经理助理 Assistant General Manager
张菁 Zhang Jing
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区商业合作部总经理 General Manager of Business Cooperation Department of East China
徐礼智 Damon Xu
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级经理 Senior Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao

王文睿 Lea Wang
品牌经理 Branding Manager
杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe
新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
内容编辑 Editors
姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui
贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
汪元豪 Wang Yuanhao
开发工程师 Development Engineer
庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao
邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
黄朝 Huang Chao
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

SEEC 财訊 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

实战复盘第四季·商业巨头们的变革之道（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00013070-20180316
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论



并购

成功并购必读

中国企业并购谈判演进史

并购生存法则

整合收购中“重塑”生意

……

并购成功&生存法则



《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

并购成功&生存法则
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论



并购

成功并购必读

中国企业并购谈判演进史

并购生存法则

整合收购中“重塑”生意

……

并购成功&生存法则





增刊：并购成功&生存法则

序：并购成功&生存法则

成功并购必读

中国企业并购谈判演进史

并购生存法则

Enterprise CEO：整合收购中"重塑"生意

普拉达**CEO**：如何不被并购浪潮淹没

全球**M&A**大年：中国买家如何落子

中国企业跨境并购成功三原则

版权页

哈佛商业评论 增刊：并购成功&生存法则
编辑：李剑
设计：崔晓晋

序

并购成功&生存法则

文丨李剑 《哈佛商业评论》中文版助理主编

尽管并购是促进成长的诱人战略，而且在心理上令CEO十分满足，但多数并购都以付出高昂成本的失败收场。

怎么会这样？答案简单得出奇：如果公司只关心自己能从收购中得到什么，而不关心在收购中可以给予什么，收购就很难成功。

但如果买方企业本身拥有能让被收购公司更具竞争力的要素，将会是另一番光景。只要收购本身或其他可能买主无法提供这一优势，从中获益的就将是你，而非卖方。

在《成功并购必读》中，罗杰·马丁（Roger L. Martin）告诉我们，买方可以利用4种方式提高收购目标的竞争力：做成长资本的明智提供者；成为更好的管理监督者；转移宝贵技能以及分享宝贵能力。

从中国公司的角度来看，成功海外并购的例子少得可怜。中国的海外并购活动主要经历了3大发展阶段，并购谈判存在的主要问题是过于看重交易价格。

而谈判是一种复杂的沟通艺术，既需要“硬条件”，更需要“软技巧”。软技巧包括对文化差异的敏感度和对并购核心价值的掌控度。

埃森哲的咨询专家通过《中国企业并购谈判演进史》一文，给我们详细分析了软技巧在并购谈判中的作用。结论是中国企业应该明白：不以双赢为出发点的并购交易很少能创造真正价值——企业无疑要考虑财务价值，但并购活动能为企业带来的各种软性收益同样不容忽视。

对于管理者和员工来说，一桩兼并或收购不只是公司战略层面的事，更会给他们个人带来巨大变化甚至伤害。C级高管和咨询公司所谓的“并购后整合”只是委婉说法，这段时期实际上充满压力、不确定性，甚至混乱。

在这种局面下，大多数人总想着自己控制不了的事情：谁被辞退、谁升职、谁被调到其他部门或地点，等等。但在研究和咨询工作中，有学者发现，面对组织巨变，人们比自己认为的更有能力掌握命运。

《并购生存法则》指出，在并购活动中的个人抉择：第一个选择是，保持低调，做好手头工作，祈祷一切正常。第二个选择是，润饰简历，重新联系外部人脉，开始找下家。但最好的做法或许是第三种，可能也是最具建设性的策略：主动接受充满变数、紧张的整合过程，把它当作反思和成长的机会。

全球每年发生数万起并购，如果你的公司恰好卷入其中之一，那么无论作为企业还是个人，都应该在并购后的新局面下，重新识别你的优势、劣势、机会和威胁分别是什么。

成功并购必读

M&A: The One Thing You Need To Get Right

罗杰·马丁（Roger L. Martin）| 文
刘铮筝 | 译 王晨| 校 钮键军 | 编辑

多数并购都以失败告终，原因在于收购方的索取姿态，本文给出了让并购成功的四条建议：做成长资本的明智提供者；成为更好的管理监督者；转移宝贵技能以及分享宝贵能力。

金融界在2015年又破并购纪录，其交易价值让2007年创下的前纪录相形见绌，再之前并购交易达到峰值出现在1999年。这可能不是什么好消息。如同已故歌手普林斯（Prince）唱的那样，我们正像现在如同在1999年和2007年那样，寻欢作乐。但任性一场之后，无论是2000到2002年，还是2008到2009年，都没有什么好结果。

现在断言这些新交易的成败为时尚早。但大溃败似乎还在迅速蔓延，而且其形式并未改变。2015年微软从账面上注销了手机业务96%的价值，这项业务在2014年刚从诺基亚手中以79亿美元收购而来。2014年，谷歌以29亿美元脱手了在2012年花125亿美元收购的摩托罗拉手机业务。惠普也从以111亿美元购得的软件公司Autonomy中，减记了88亿美元。2011年，新闻集团（News Corporation）出

手MySpace只得到了3500万美元，而6年前收购MySpace时足足花了5.8亿美元。

当然，确实也有成功的并购。1997年价值4.04亿美元（现在看来只是一笔小交易）的NeXT收购案，不仅拯救了苹果，也为企业发展史上最高的股东价值累积做好铺垫。2005年的5000万美元安卓收购案，让谷歌占据了世界上最重要产品市场之一——智能手机操作系统的最大份额。在1951年到1996年间，沃伦·巴菲特（Warren Buffett）滚动收购了保险公司GEICO，为伯克希尔哈撒韦公司的资产打下了坚实基础。但以上成功只是例外，几乎所有研究证明了一条定律：并购是博傻游戏，70%到90%的并购都以惨败收场。

并购是博傻游戏，70% - 90%的并购都惨败收场。

怎么会这样？答案简单得出奇：如果公司只关心自己能从收购中得到什么，而不关心在收购中可以给予什么，收购就很难成功。这一观点与亚当·格兰特（Adam Grant）的见解不谋而合。在他的《奉献与和索取：通向成功的变革之路》（Give and Take）一书中，格兰特提出：在人际关系中更乐于付出而非索取的人，最终比那些一心最大限度巩固自己地位的人收获更多。

例如，当公司通过收购进入了诱人的市场，通常处于“索取”模式。上述所有失败收购就属于此类情况。微软和谷歌希望进入智能手机硬件市场；惠普希望进入企业搜索和数据分析领域；新闻集团希望进入社交网络。当买方处于索取模式，卖方就会抬价，从而从交易中提取所有未来的累积价值，当交易中还有另一位潜在买家时更是如此。

微软、谷歌、惠普和新闻集团花天价进行收购，以至于收购本身很难获得资本回报。更何况没有一家公司了解它们进入的新市场，导

致收购最终失败。其他基于索取模式，旨在进入新市场的收购还有：微软斥资12亿美元收购社交网络平台Yammer（收购价是该网络平台营收的40倍）；雅虎斥资11亿美元收购Tumblr，（收购价是该社交网络营收的85倍）。尽管现在这些收购的结果还未见分晓，但很难想象，它们能在长期获得利好收益。

但如果你本身拥有能让被收购公司更具竞争力的要素，将会是另一番光景。只要收购本身或其他可能买主（理想情况）无法提供这一优势，从中获益的就将是你，而非卖方。买方可以利用4种方式提高收购目标的竞争力：做成长资本的明智提供者；成为更好的管理监督者；转移宝贵技能以及分享宝贵能力。

做成长资本的明智提供者

通过成为更好的投资方来创造价值，适用于资本市场欠发达的国家。这也正是印度的塔塔（Tata）和马恒达（Mahindra）等大集团成功的部分原因。它们收购（或初创）更小的公司，然后资助其成长的方式，是印度的资本市场无法做到的。

核心观点

问题

尽管并购是促进成长的诱人战略，而且在心理上令 CEO 十分满足，但多数并购都以付出高昂成本的失败收场。

原因

公司往往将并购视作为自己获取价值的方法，比如进入新市

场或获得能力的机会。但如果你在一家公司中发现了机遇，其他人也会发现，因此价值就会在竞标战中流失。

解答

寻找给予被收购企业价值的方法，而非从中攫取价值：成为明智的资本提供者；成为更好的管理监督者；转移技能；分享资源。这些方法正是为数不多成功并购案背后的功臣。

然而在资本市场发达的国家中，就很难以上述方式提供资本。比如美国的维权投资者通常强迫多元化企业进行拆分，因为它们的公司财务活动不再被证明，能为各业务构成增加竞争价值。ITT、摩托罗拉和Fortune Brands等大企业，以及Timken、Manitowoc等规模略小的企业，都因此被拆分；甚至通用电气也大幅精简。2015年最大的交易之一，就是合并杜邦和陶氏，并随后将其拆分成3家公司的计划（价值680亿美元），原因是维权投资者对杜邦的强硬施压。

而即便在发达国家，成为更好的投资者也能扩大创造价值的空间。快速成长的新兴行业充满了竞争的不确定性，那些有专长领域的投资者能够带来很多价值。以虚拟现实空间为例，应用开发者满怀信心，认为Oculus在2014年被Facebook收购后，能成为成功的新平台。因为他们确信Facebook会提供必需的资源，所以为Oculus开发应用，增加了该平台的成功几率。

另一个明智提供资本的方法是，为追求规模经济，促成无领导者产业的整合并购。私募股权公司十分喜爱这种工具，通过其进账达数十亿美元。在这种情况下，明智的资本提供者通常是行业中现存的最大参与者，因为其能最大化每次并购的规模，直到规模带来的回报达到极限。当然不是所有无领导者产业具有达成规模经济或范畴经济的潜力——洛文集团（Loewen Group，破产后重组为Alderwoods公

司）通过惨痛教训明白了这点。

洛文整合并购了殡葬服务业，使其成为北美目前最大的行业参与者。但仅凭其规模，很难形成超越本地或区域竞争者的有意义竞争优势。

规模经济不一定来源于运营效率，而通常源自市场力量的累积。除掉竞争对手后，最大的参与者可以对提供的价值索取更高的价格。如果他们采取如此战略，免不了与反垄断监管者陷入“猫鼠”游戏。有时监管者是赢家，比如以下流产的并购计划：通用电气和霍尼韦尔（Honeywell），康卡斯特（Comcast）和时代华纳（Time Warner），AT&T 和T-Mobile以及DirecTV和Dish Network。而2015年最大的并购计划中，有两起还悬而未决。陶氏和杜邦的合并，以及百威英博（AB InBev）与SABMiller的合并，都代表着这些公司在其关键产品市场中的重大联合。

成为更好的管理监督者

增强收购竞争力的第二个方法是，为被并购方提供更好的战略方向、组织和流程指导，但知易行难。风光无限的欧洲高端汽车企业戴姆勒 - 奔驰（Daimler-Benz）信心满满，认为能为表现尚佳的美国中端车企克莱斯勒（Chrysler）带来更好的综合管理，结果却是付出了令人心痛的360亿美元“学费”。类似地，通用金融（GE Capital）也很确定，能为所收购的很多金融服务公司提供更好的管理。金融服务从通用的副业，一度逐渐发展成其最大的业务部门。通用电气的判断看似正确——只要美国金融服务业相对国家总体经济依旧保持快速增长，那么对其收购的公司而言，通用电气的管理方式高人一筹，而且能够增加价值。但全球金融危机给整个行业的狂欢派对踩下一脚急刹车，通用金融几乎击垮了整个通用电气集团。



更好的管理较容易出自私募股权基金之手，比如3G Capital收购汉堡王（Burger King）和连锁咖啡店Tim Hortons；以及伯克希尔哈撒韦促成的亨氏（Heinz）和卡夫（Kraft）合并。长期以来伯克希尔哈撒韦的成就在于：收购公司，然后通过管理监督提高它们的业绩。但与之类似，具有说服力的公司并购案例并不多见，丹纳赫集团（Danaher）可能是最好的一例。自1984年成立以来，该集团完成了超过400起收购，成长为210亿美元资产的集团，市值超过600亿美元。观察家以及丹纳赫的高管都将其近乎完美的成功纪录归因为“丹纳赫商业系统（Danaher Business System）”；该体系以公司所谓的“4P”为核心——人才（People）、计划（Plan）、流程（Process）和绩效（Performance）；并且所有业务中都要实施、运行以及监督该系统，无一例外。为了确保该体系的成功，丹纳赫强调：不仅要以加强财务控制和组织为己任，还须提高被收购公司的竞争优势；不仅要说到，还要一以贯之坚持做到。尽管成长和业绩如此杰出，但在激进对冲基金Third Point的虎视眈眈下，丹纳赫正在拆分成两家独立公司。

转移宝贵技能

通过重新布局相关人员，将某些技能、资产或能力直接转移，收购方也能从实质上改善被收购方的业绩。该技能应该攸关竞争优势，而且收购方对该技能的掌握程度应远高于被收购方。

年代有些久远的一个例子是：1965年合并后，百事可乐（Pepsi-Cola）传授菲多利（Frito - Lay）店铺直接配送（DSD）物流系统的运营技能——也是零食这一细分市场获得成功的关键竞争优势。不少百事的DSD经理被派到菲多利掌舵运营。然而，百事在2000年收购桂格麦片（Quaker Oats）就不那么成功了。因为桂格主要的商品销售都采取传统的库房配送，百事的技能无用武之地。

谷歌收购安卓是成功转移较新技能的例子。作为世界上最优秀的软件公司之一，谷歌可以促进安卓系统的开发，并助其成为具主导地位的智能手机操作系统；但谷歌收购以硬件为中心的摩托罗拉手机业务，就以失败告终。

显然，这种价值增值的方法要求收购方知己知彼。如果收购方对新业务了解不够深，可能会在技能无用时，误判其具有价值。甚至在技能有价值时，也很难有效进行转移，在被收购方不太欢迎这些技能的时候尤为如此。

分享宝贵能力

第4种方法是，收购方分享而非转移某种能力或资产。在这种情况下，收购方不会调动人员或重新分配资产，只是提供可以使用它们的机会。宝洁（Procter & Gamble）就和旗下收购的公司共享其多功能、同地顾客团队以及媒体采购能力。其中，媒体采购能力可能会降低大型被收购公司30%的广告成本。 对于其他一些被收购的公司，宝洁甚至还与其共享强大品牌，例如与SpinBrush和Glide牙线共享佳洁士（Crest）这一品牌（这种方法在1982年宝洁收购Norwich Eaton制药公司时并不奏效，因为Norwich Eaton的分销渠道和产品宣传与

宝洁存在差异）。

迪斯尼收购皮克斯（**Pixar**）成功吗？

与皮克斯成立的合资公司到期后，迪斯尼在2006年以74亿美元收购了皮克斯（实际上收购净成本是64亿美元，因为皮克斯带来了10亿美元的盈余现金）。这起收购通常被认为高度成功，而且被誉为让迪斯尼式微的动画电影产业起死回生。但通过仔细分析就不难发现：迄今为止，这起收购是个代价高昂的错误。

通常来说，鉴于收购仅公布作为更大业务单元的一部分，真正的回报很难计算。在迪斯尼的例子中，收购涉及影视娱乐业务，包括动画片和真人动作片。在收购皮克斯之前，该业务在2006年收入为7.29亿美元。迪斯尼相关的消费者业务（授权和出售迪斯尼影视人物相关商品）同年收入6.07亿美元。

让我们来做一个大胆的猜测：从2007到2015年，影视娱乐业务和消费者业务100%的增量经营收入全部来自对皮克斯的收购。这就意味着，除其他方面外，2009年迪斯尼收购漫威娱乐（Marvel Entertainment）和2012年收购卢卡斯影业（Lucasfilm）对收入的贡献为零，两笔收购各花费40亿美元。此外，让我们忽略迪斯尼在进行这80亿收购时产生的资本支出。即便是在如此可笑、不切实际的假设之下，收购皮克斯也会在2015年吞掉超过50亿美元的迪斯尼股东价值。

惟一能想到的收支平衡的可能性是，继续假设在没有皮克斯的情况下，迪斯尼的影视娱乐业务和消费者业务在该时间段内缩水了25%。而更现实的估计是，到2015年，皮克斯、漫威和卢卡斯影业已经消耗了100亿美元的股东价值。

皮克斯不需要迪斯尼。皮克斯炙手可热，有很多其他潜在合资公司伙伴。但迪尼斯需要皮克斯：过去10年间，迪斯尼在动画上取得的最大成功都出自与皮克斯的合资项目。迪斯尼给予的少，索取的多，因此为之付出了巨大代价。

微软在2000年以14亿美元收购Visio软件公司，并将之纳入Office套装，通过这种方式分享了向PC用户出售Office套装的强大能力。但当微软收购诺基亚手机业务时，就没有可供分享的宝贵能力了。

在这一“给予”模式中，成功取决于对潜在战略动态的理解，并保证分享能真正落实。 2001年美国在线（AOL）以1640亿美元收购时代华纳，被称为史上最失败的并购案。有人模糊地表达了这样的观点：时代华纳应该与互联网服务提供者AOL共享其创造内容的能力。但共享经济在这里不适用。内容创造是对规模高度敏感的产业，内容的传播范围越广，其创作者能获得的经济效益就越多。如果时代华纳与美国在线 （当时AOL拥有约30%的ISP市场份额）独家共享内容，虽然帮到了美国在线，但却因为失去了另外70%而损害到自身利益。即便时代华纳甘愿牺牲自己，给予美国在线优惠，其他的市场参与者可能也会通过抵制时代华纳的内容予以反击。

WhatsAPP的背后逻辑

所有这一切可能会引人思考，Facebook收购通讯服务WhatApp的背后逻辑——这可能是近期价格最惊人的收购了。2014年2月，该收购最初的协议价是190亿美元，但因为其中大多数都是Facebook股票支付，其价格在当年2月到10月交易最终完成时迅速提高，最终的成交价格是218亿美元。而这笔天价收购来的公司刚亏损了1.38亿美元，营收仅为1000万美元。

让我们用本文中的标准来分析这笔交易：

- **Facebook是更好的资本提供者吗？** 或许吧。但WhatsApp已经通过风投巨头红杉资本（Sequoia Capital）获得了巨额资本。据报道，红杉资本通过3轮融资已向WhatsApp投入了6000万美元。尽管损失了1.38亿美元，但尚不清楚如果没有Facebook，WhatsApp会不会资金匮乏 。在收购Oculus时，Facebook从一干激烈竞争的虚拟现实竞争公司中选出一家，WhatsApp的情况则不同。当Facebook决定收购WhatsAPP时，这家企业已经是全球通讯服务业领头羊，拥有4.65亿名用户。
- **Facebook是否提供了宝贵的管理监督或可转移技能？** 可能。当然Facebook是一家非常成功的公司。但据说Facebook选择让WhatsApp追寻自己的战略，与母公司战略大相径庭。WhatsApp刻意避开了广告模式，在用户第一年享受免费使用后，每年只收取1美元的订购费，维持不多的营收。
- **Facebook是否分享了宝贵的能力？** 否。Facebook本应将WhatsApp和它自己的通信应用Messenger结合在一起，但事实是一直让两者各自保持独立。

为何并购的派对永不散场？

CEO运作的体系出现了偏差，其中有两个原因支持他们购买并购这张“彩票”。第一个是20世纪90年代以来，随着股权激励呈上升趋势，对CEO而言，下注成功并购的价值大大增加。如果并购让股价升高，那么CEO个人将获利巨大。此外，高管薪酬包与公司规模紧密相关，并购能使其更加丰厚。哪怕是失败的并购，对个人而言也有利可图。在近期人们能想到的最惨烈并购案中，美泰（Mattel）收购Learning Company，以及惠普收购Autonomy，确实让当时的美泰CEO吉尔·巴拉德（Jill

Barad）和惠普CEO李艾科（Léo Apotheker）丢了官，但巴拉德获得了4000万美元的遣散费，李艾科也拿到了2500万美元。

第二个原因（至少在美国如此）令人难以置信，其始作俑者是美国财务会计准则委员会（Financial Accounting Standards Board，FASB）。科网泡沫破灭之前，在2001年，无形资产在40年内被注销。泡沫破灭后，价值数十亿美元的资产变得一文不值。因此FASB决定，以后公司的审计须宣布无形资产是否受损，如果答案肯定，须将受损的无形资产立即注销。

这一变化带来的意外后果是，让并购更具吸引力，因为发起收购公司的利润每年不再受到自动注销的限制。在当代收购中，CEO要做的就是，说服审计机构购得的资产没有受损，而且收购对利润没有负面影响，哪怕是天价收购。通常来说，只要公司的核心业务进展顺利，而且公司的市值高于其账面价值，理解这一点就不难做到。

有这两大原因助推，全球金融危机的记忆渐行渐远，并购派对则如火如荼、愈演愈烈。

那么这笔交易背后的逻辑何在？可能基于一个事实和一个愿景。事实是：WhatsApp是世界上最大的通讯应用，最新统计的用户数量超过了10亿。愿景是：Facebook将会摸索出如何让这些用户变现的方法。这种可能不是没有，但达到财务标准则难于登天。为了让Facebook的股东能从这起收购中取得回报，WhatsApp必须要在不到10年内成为地球上最能赚钱的软件公司之一。

让我们来看数据：Facebook的资本成本率只有9个多百分点，合218亿美元。这意味着WhatsApp必须每年创造出20亿美元的额外价值，或20亿美元的额外税息折旧及摊销前利润（EBITDA）。但是一家在收购前一年亏损了1.38亿美元的公司，不可能立刻创造出如此多

价值。Facebook的股东有权从一开始就期待每年获得20亿美元的价值；对他们而言，每年达不到的回报，就相当于最初收购价格增长了。他们也会期待价格增长的这部分每年也产生回报。因此，如果每一年WhatsApp无法创造20亿价值，对股东而言，收购WhatsApp的实际成本会连年增长。

让我们假设收购后WhatsApp的盈利能力增长速度和Facebook在成立后前8年中一样。Facebook在前5年亏损，然后到第8年营业利润攀升至20亿美元。如果WhatsApp在2015 - 2019年间实现盈亏平衡，然后达到和Facebook一样的盈利增长，那么Facebook的股东将在2022年首次获得可以接受的回报。然而若想实现这个目标，WhatsApp的EBITDA须名列世界软件公司前8位，紧随在微软、甲骨文（Oracle）、SAP、谷歌、IBM、Facebook和腾讯之后。

这还是乐观的情况。不乐观的是，从现在起到2022年，WhatsApp将因前7年的利润不足，积累了183亿美元的额外亏损——相当于Facebook在2022年花费401亿美元收购WhatsApp。这可是笔巨额投资。根据最新排名，世界上只有266家上市公司价值超过400亿美元。

现在 CEO 马克·扎克伯格被誉为商界奇才，Facebook也成为了世界上最具价值的公司之一。股东们喜孜孜地看着他将218亿美元砸向一家只有几个工程师和年营收1000万美元的公司。只要基础业务还红火，股价将继续攀升，收购并不一定要有清晰逻辑。但历史告诉我们，一旦基础业务出现问题——想想北电、美国银行、世通和泰科，股东就会更仔细地审视所收购的公司，“他们在想什么”？这就是理性收购对你有好处的原因，哪怕市场没有要求你这么做。而且，并购交易创造的价值取决于收购方为之进行的投入。



罗杰·马丁 （Roger L.Martin）是多伦多大学罗特曼管

理学院教授和前任院长。他与雷富礼（A.G. Lafley）合著有《赢在成功》（Playing to Win，哈佛商业评论出版社2013年出版）一书。

中国企业
并购谈判演进史

布鲁斯·德尔提尔（Bruce Delteil）
阿加·古泽斯卡-拉德斯卡（Aga Guzewska-Radzka）｜文
李全伟｜编辑

中国的海外并购活动主要经历了三大发展阶段，并购谈判存在的主要问题是过于看重交易价格。谈判是一种复杂的沟通艺术，既需要“硬条件”，更需要“软技巧”。软技巧包括对文化差异的敏感度和对并购核心价值的掌控度。

2015年前三季度，中国的海外并购交易额已达创纪录的**630**亿美元，同比增长**27%**。在政府大力推动和国内股市震荡的背景下，中国企业积极走出国门。未来数年，中国的海外并购交易仍将保持强劲势头。

在每次并购交易的过程中，相关各方随时要准备参加无数场谈判。意大利著名外交家丹尼尔·华蕾（Daniele Vare）这样诠释谈判之道：“谈判是一门艺术，能够令他人接受你的思维方法。”并购谈判往

往涉及诸多问题，如价格、人才保留、总部选址，以及合理设计产品、服务、企业文化和价值观等等。

在外方眼中，开展海外业务的中国企业谈判时通常都比较强硬。他们甚至将丹尼尔·华蕾的思想发扬得更加淋漓尽致，不愿在任何有悖其想法的条款上妥协。价格诚然重要，但其他因素亦不应忽视。企业需要在何时何地予以妥协？他们如何才能更好地理解对方想法，从而达成双赢协议？中国企业应该明白：不以双赢为出发点的并购交易很少能创造真正价值——企业无疑要考虑财务价值，但并购活动能为企业带来的各种软性收益同样不容忽视。

并购谈判：复杂的艺术

从多个维度来看，并购谈判都与政治谈判有着巨大差别，但早期从事收购活动的中国企业却忽视了其中一些因素。这些相关因素可分为两类：

硬性因素："金钱是必须解决的问题，但并非问题的全部"。

• 价格：并购成本虽十分重要，但我们不应将其孤立在下述各种非经济因素以外来单独看待；

• 条款：并购交易的首要法律框架，包括各方对业务的掌控程度、知识产权、出售协议中买方对卖方的追索权等规定；

• 并购交易后必须立即启动的工作：与收购目标现有管理团队的合作内容、时间、方式和程度，这些规定不可或缺。

软性因素："对于每笔交意的达成，价格和情感发挥着同样重要的作用"。

• 并购交易的非经济影响和条款，如商誉、公平感，以及加强员工参与的举措等；

• 文化因素：找到能够推动谈判双方前进的价值体系，并且识别在各自企业文化直接影响下决策流程和工作方式之间的差异。例如，

中国的儒道思想、特殊国情和初登国际舞台这三项因素互相交织在一起，显著影响着中国企业的谈判行为；

• 谈判者的技巧和经验也有助于引导目标企业按己方的思路进行协商。

三大阶段，三种影响

中国的海外并购活动主要经历了三大发展阶段，并对各个阶段参与跨境并购交易的中国企业谈判方式产生了直接影响。在此过程中，中国企业逐步认识到（甚至是通过惨痛的教训），在谈判中表现强硬未必能够达成预期效果。在20世纪90年代末和本世纪初进行的一系列早期谈判中，中国企业错失了大量的潜在价值。

2010年之前：强硬立场阶段。 在该阶段，中国企业通常着眼于整体收购难以实现跨境整合的企业（涉及品牌、体系、人员等内容）。其间，许多交易由于缺乏尽职调查、价格不合理（估价过于仓促）、欠缺适当的整合规划与实施，以及对文化差异的不理解，最后均以失败告终。此轮投资主要集中在发展中经济体和大宗商品领域。

2010年-2013年：思路调整阶段。 通过汲取此前的经验教训，中国企业开始调整海外并购方式。它们一改过去兼并整家企业的做法，转而聚焦于对硬资产的收购。不过，其关注点仍集中在资源和大宗商品行业。

2014年之后：在商言商阶段。 近年来，一批积极探索海外收购的中国企业已迈入了较为成熟的并购阶段。他们从过往行动中总结经验教训，并且更加重视以双赢的方式展开行动，妥善平衡收购方与被兼并企业的利益。在选择并购对象时，这些企业依然很看重能否在新的市场和新行业（或互补行业）中提高营收并拓展客户群，但首要目标已改变为：获得特定能力并将其转移至国内，藉此扩大国内市场并更好地为客户服务。因此，它们的关注焦点已从发展中国家转向了发

达国家和高技术产业。

> 中国企业认识到，在谈判中表现强硬未必能够达到预期效果。

此外，国企和私企之间也存在着一些差异。私营企业在谈判中更为灵活，但在认识交易双方的义务和权利方面不够严谨。归根结底，这是因为其治理方式更倾向于遵从企业所有者或创始人的“个人决策”，而国企在决策时会更多地基于集体意见。

谈判高手具备全局观

强硬立场阶段：价格、价格、仍是价格，控制、控制、还是控制。 就谈判方式和战术而言，大多数中国企业都曾片面关注前述各种“硬性因素”，而价格和条款更是重中之重。它们抱持着“要么接受、要么放弃”的谈判立场，所以不会在任何条件上作出妥协。如果要求得不到满足，便毅然终止交易。在大多数谈判中，价格都成为了决定性因素。同时，中国企业会将提出的条件和自身文化强加于目标企业，而鲜少考虑双方的文化差异或其他非经济因素。

上汽集团（SAIC）对韩国双龙汽车（Ssangyong）的收购，就是“强硬立场”导致并购失败的典型案例。虽然双方管理层拥有一些明确的共同利益（例如使双龙扭亏为盈），但文化差异却导致双方无法在如何提升双龙业绩方面达成一致。此外，韩方工会反复就上汽集团的重组计划提出反对意见——因为该计划不但会彻底改变双龙汽车原有工作模式，还将裁减36%的员工。最终，双龙汽车于2009年1月申请破产保护，而上汽集团也未从6.18亿美元投资中获取任何实质回报。

在这一时期，中国企业自知占据着谈判的上风，所以在坚持立场方面表现得极为强硬——特别是针对定价、知识产权、协议终止和所负责任等问题。不过，它们往往过于看重短期利益。

思路调整阶段：转换视角看待交易。 第二阶段，中国企业采取了更具协作性的谈判方式，而非将自身管理和文化强加于对方。中国企业开始发现，在联营公司中保留原有管理层也是一项有益举措。

2013年，大连万达对全球第二大院线集团AMC的并购是该时期的一则成功典范。大连万达与私募股权公司紧密合作，确保美国联邦和地方政府官员了解并购情况。同时，万达还坚定承诺保留AMC原有管理层，并且继续购买好莱坞电影，以此消除了制片方的担忧。

在商言商阶段：谈判模式升级为**1＋1＝3**。 虽然价格仍是一项关键要素，但成功的中国并购者已开始采取更为全面的谈判方法——企业文化、目标客户情况等非价格因素变得同样重要，而最终目标则是实现双赢。例如，联想集团将总部迁至美国，以求更加靠近所收购的摩托罗拉公司。收购了葡萄牙金融服务机构的海通证券和复星国际也在一直认真观察其原有管理团队，并与之紧密合作。

私有企业谈判方式的转变尤为明显，它们正纷纷投资于更具附加值的产业部门，如农商产业、科技产业、房地产和知名品牌。同时，国有企业则继续在工业、资源行业和能源部门展开行动。但由于与国际市场的接触有限，国企的方法仍类似于第1、2阶段。

汲取历史经验，助推新一轮并购

过去20年里，中国企业已就如何促成跨境并购积累了丰富经验，同时也能更好地利用所学到的知识，在交易活动中创造更大价值。与日本等亚洲其他国家的同行相比，中国企业的进步尤为显著。

随着促成交易的手法日益娴熟，企业的谈判方式也更为完善。

通过考察卓越谈判流程的关键特征，中国企业不断加强自身在这

些方面的能力。其中最为突出的表现是，它们愿意花更多时间来清楚阐释投资战略并详细了解目标企业的价值：

中国东风汽车近期对百年车企雪铁龙的股份收购，充分展示了前者对谈判之道的过人理解：东风汽车从一开始便深知，收购这家法国汽车制造商的股份需要找准与法国政府的协商基调，并且尊重其现有股东。而最重要的是，此项交易应当建立在明确愿景和技术交换的基础之上。与之相似，在吉利集团收购沃尔沃轿车的过程中，吉利的董事长用了4年多的时间来仔细研究沃尔沃，并且承诺保护后者的企业文化，不会将之破坏。

缺乏谈判经验往往是中国企业海外投资失败的重要原因之一。

• 中化集团收购倍耐力轮胎、联想集团收购摩托罗拉，中方企业都努力议定更优价格，同时厘清交易的非经济因素。

中国企业正在不断扩大海外投资活动并参与日益复杂的交易，因此它们仍需加强对某些领域的重视程度，以此提高与外国企业的谈判效力，进一步促进双赢结果。就那些失败的交易来看，缺乏谈判经验往往是主要症结，尤其是在以下3个方面，中国企业有着广阔的提升空间：

1.有的放矢，解决问题

明确收购目的，以及收购能否达成这一目的。其关键的成功因素在于，充分考虑交易的潜在价值和长期的执行能力与制约因素。

同样重要的是，企业应主动了解对方的潜在利益，而不只是观察其立场。

最后，充分利用谈判过程中第三方的支持，有助于为现有问题引入全新的外部观点。

2.提高文化意识

企业应当立即着手了解怎样才能使并购目标保持交易兴趣，并深入认识其工作方式、决策流程和监管问题、时效性、组织架构（集体决策或个人决断）等，这一行动至关重要。

显而易见，中国企业正在加强这方面的准备，其中的典型举措便是增加了对并购顾问和咨询机构的利用。

同时，企业还应寻找新的途径弥合文化差距——如关注共同的“职业修养”全球标准。

3.站在长期视角上构建决策流程

企业的决策流程应扎根于最终的战略愿景，而非短期目标：

以发展长期的合作伙伴关系为背景审视收购行动和响应的谈判流程，而非立足于短期的内部目标。

针对交易及合并后实体建立正确的治理方法，并且与本地实践和监管预期保持一致。

更准确地在坚持与妥协之间保持平衡，做到收放有度：清晰的愿景和目标有助企业在必须完成的任务和无足重轻的措施之间做出恰当安排。

知晓何时应当转身离开，避免出现不惜任何代价以达成妥协的状况。

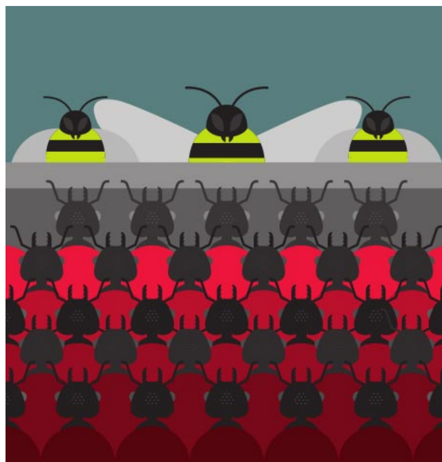
在海外并购的道路上，中国企业已取得了长足进步，对于并购谈判这门艰深的艺术，其学习速度之快令人称道。随着越来越多的新企业即将开始首次交易，重温过往的失败教训显然有益于后续行动。



布鲁斯·德尔提尔 是埃森哲战略董事总经理，亚太区并购服务主管。阿加·古泽斯卡 -拉德斯卡是埃森哲战略亚太区并购服务顾问。

并购生存法则

SURVIVING M&A



米切尔·马克斯（Mitchell Lee Marks） 菲利普·米尔维斯（Philip Mirvis）

罗恩·阿什肯纳斯（Ron Ashkenas）| 文

王晨 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

毫无疑问，并购会产生很多受害者，但你不必成为其中之一。通过积极分析局面、抓住并购带来的提升领导力的机会，你可以掌握自己的命运。

对于管理者和员工来说，一桩兼并或收购不只是公司战略层面的事，更会给他们个人带来巨大变化甚至伤害。C级高管和咨询公司所谓的“并购后整合”只是委婉说法，这段时期实际上充满压力、不确定性，甚至混乱。工作量增加，压力也在增大。你可能将不得不快速适应新政策、新做法和新的公司政治，与来自不同公司、甚至不同国家和文化背景的陌生人共事，或者被分配给对你的履历和目标一无所知的新上司。而且，并购完成后你能不能留下还是未知数，更别说长期职业发展。平均来看，同行业并购后，原公司30%左右的员工会被认为多余。

在这种局面下，大多数人总想着自己控制不了的事情：谁被辞退、谁升职、谁被调到其他部门或地点，等等。但在研究和咨询工作中我们发现，面对组织巨变，人们比自己认为的更有能力掌握命运。

全球每年发生数万起并购，如果你的公司恰好卷入其中之一，你有几种对策。第一个选择是，保持低调，做好手头工作，祈祷一切正常。第二个选择是，润饰简历，重新联系外部人脉，开始找下家。但我们推荐第三种、可能也是最具建设性的策略：主动接受充满变数、紧张的整合过程，把它当作反思和成长的机会。

我们曾与几百位采用这种策略的职场人士交流合作，对他们来说，经历并购令人振奋，甚至是“前所未见的好事”。在这些人中，不是每个人都有能力让所有决策结果都偏向自己，或得到理想工作。为了在新组织获得成功，有些人不得不改变自己，也有些人最终被迫换工作。但几乎所有人都认为，在整件事情结束后，自己是“赢家”：他们更了解自己、更为人所知，也获得了新技能。

要想达到这种理想状态，首先你必须分析，在并购后的新局面下，你的优势、劣势、机会和威胁分别是什么。接下来，你应该承担相关整合工作，让自己变得更有价值；这能提升和凸显你三方面的能力：项目执行、创新和协作。下文中，我们将分别介绍具体做法，并

给出四位管理者的实例。

分析形势

了解到所在公司将与另一家公司合并，你可能会感到焦虑。要想克服焦虑，第一步是观察形势。有些并购对员工基本没有实际影响。例如，如果收购方主要目的是财务投资，标的公司仍将保持独立运营。但更多时候，变化在所难免，所以在考虑往哪走之前，你必须弄清所处位置。我们推荐经实践检验有效的SWOT分析方法，它包含四个方面：

- 优势（**Strengths**）。在新环境下，你的哪些个人特质和职业背景对自己有利？这包括技术专长、人际技能，或关于某一条业务线的独门知识。你在本公司和行业内、与供应商或客户，以及在并购交易对方内部的人脉情况如何？哪些条件能让你留下？
- 劣势（**Weaknesses**）。在你的具体情况中，哪些方面可能不利于你在整合后的组织中继续发展？你能淡定面对不确定性吗？你担心与新同事相处，或学习新的工作方式吗？你的上司是否过于担心个人前途，而对你和其他团队成员支持不足？
- 机会（**Opportunities**）。并购完成后，你在新公司中能从事哪方面工作？产品、营销和销售、业务拓展，或是运营？你对哪些领域感兴趣？你能否看到上升通道？并购是否影响公司在行业中的地位、声誉和财务状况？并购是否会让公司变得更强、开辟新的发展路径？
- 威胁（**Threats**）。哪些领域可能裁员？你所在部门是否可能重叠（如法务、企业传播或人力资源）？你所在的业务领域中，交易对方是否占主导地位？你是否愿意留在新组织中工作？

汤姆·霍尔（Tom Hall）是制药公司先灵葆雅（Schering-

Plough）的高级财务总监，当得知公司将被竞争对手默沙东（Merck）收购后，他就进行了SWOT分析。霍尔的一项优势是，曾作为管理者经历过一次并购：他在Warner-Lambert的税务部门工作时，公司被辉瑞（Pfizer）收购。另外，霍尔的业务能力出色，在公司地位不断提高。9年的工作经验，使他对公司财务状况了如指掌。但财务作为后台职能部门，肯定会并入默沙东，所以他有可能多余。而且，由于他的上司和大多数先灵葆雅高管打算离职，他在合并后的公司中将鲜有支持者。他也看不到新机会。

玛丽·霍尔特（为保护当事人隐私，这里使用化名）是一家标签印刷和产品包装公司的物流经理，当公司被规模更大的竞争对手收购时，她也进行了SWOT分析。起初，霍尔特只看到了新局面下自己的劣势和面临的威胁。收购方的管理者中，很多人有跨国工作经验，霍尔特认为他们在并购后将会占优势。但她很快发现，她对物流管理的具体细节远比新同事懂得多，所以她将有能力改善并购后公司的运营。因此，霍尔特可以充分利用自己的优势和机会。

另一个例子是杰森·理查兹（同样是化名），一家大型专业服务公司的年轻高管。他的目标是负责南美业务，但公司高层宣布收购本行业另一家大公司。突然之间，其他优秀人才和资深管理者要来竞争这个他本来锁定的职位。公司唯一提供的“升职”机会是整合经理，但他没有完全弄懂这个职位。理查兹必须快速分析，这究竟是一个让他发挥长处的机会，还是对他发展前景的威胁。

最后再看罗伯·米查拉克（Rob Michalak），在Ben & Jerry's被联合利华收购前，他是这家冰激凌公司的公关负责人。公司进入收购程序不久后，米查拉克经过SWOT分析，得出正确结论：新东家应该想要精简公关部门，进行裁员。因此，他离开了Ben & Jerry's，转而研究企业如何把社会责任和商业目标结合起来。

抓住成长机会

要想从所在企业的并购中获益，第二个关键行动是，通过参与整合工作凸显你的个人优势，或培养新技能。并购完成后，大多数公司都会建立过渡系统。这个系统虽然有临时性，但同样是正式的组织，由几十个委员会、任务组和团队组成，目标是实现预期中的协同效应。如果能参与这项工作，你将有机会展示并培养项目执行、创新和协作方面的技能。

执行。 参与整合工作的人应具备合理计划并有效执行的能力。你必须区分关键事项还是锦上添花，克服意料之外的障碍、评估结果，并拥有一系列其他执行方面的能力。如果你在这些方面有专长，或很愿意培养这类能力，你应该申请参与过渡工作。

这正是汤姆·霍尔的做法。他担任了先灵葆雅整合团队领导者的副手。由于霍尔对公司的成本、人员配置模式、预测体系、资产负债情况的深入了解，也因为他在公司上下的人脉，默沙东高管制定合并方案需要帮助时，首先会找他。霍尔本以为整合完成后他会丢掉工作，但在一位新同事的支持下，他成功申请到了战略执行部门负责人的职位。虽然霍尔的职业前景不再清晰，但他得以深入了解默沙东及其管理者。一年后，他被任命为新任CEO的顾问之一，同时保留战略部门的职位。最终，霍尔被提拔为分管战略的助理副总裁，之后是分管财务计划和分析的助理副总裁。

创新。 并购带来的变化开启了各类创新的可能性。平时没有机会向高层提出创意的团队和个人，突然发现自己的想法能被听进去了，勇敢表达观点的人将被留意。

玛丽·霍尔特还记得，她召集并购双方的人，共同研究深度方案，为新组织打造世界级的物流体系。霍尔特直言两家公司的流程“很差劲”，并坚持以这次并购为契机寻求改进，这引起了高层的注意。整合结束后，物流部门分为两地，霍尔特的回报是成为大西洋地区业务负责人。这意味着她将与欧洲的供应商和分销商打交道，同时参加最高层战略会议。

罗伯·米查拉克，Ben & Jerry's负责公关的高管，虽然在公司被收购后离开，但也同样取得了创新成绩。离职后，他投入时间研究公益事业相关的营销方法，在社会责任方面为公司提供咨询。被联合利华收购几年后，Ben & Jerry's新任CEO邀请米查拉克“回家”，负责企业社会使命相关工作。米查拉克的职责包括重新评估联合利华进行整合时的一些决策，用他的话说，这些决策“吸走了我们品牌的魂”。利用新鲜的理念和经验，米查拉克推动Ben & Jerry's（以及联合利华旗下的一些其他品牌）更主动地参与社会事业。

协作。 并购可能使你不得不迅速学着与陌生人有效协作，这些人可能有不同视角和做事方法、来自不同公司和地域文化，甚至可能说不同的语言——还可能不想和你共事。这是一个难得的试验场，让你有机会展示并提高协作能力。

以杰森·理查兹为例，这位公司中的新星希望得到区域管理者的职位。公司收购一家竞争对手后，要求他担任全职整合经理（共设两名）。一开始，理查兹心急如焚：因为这个变动，他无法竞争理想的职位，发展势头被破坏，年终奖金可能泡汤，与平级同事相比地位下降，而且还得离开家人去总部好几个月。他勉强接受了任命，但像霍尔和霍尔特一样，他很快意识到这是个机会，可以拓展知识、拓宽人脉，并证明自己的执行能力和创新能力。

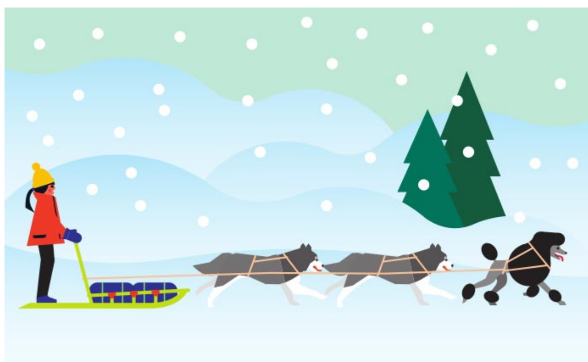
或许更重要的是，由于另一位整合经理在很多方面和他截然相反（对方公司的拉丁裔女性HR总监），理查兹学到了新的人际技能。双方关系一开始很僵。理查兹的公司文化比较男性化、注重层级，而对方是女性，来自不贡献收入的“软性”部门，而且资历比他浅，这让理查兹不情愿和她共事。但随着两人逐渐熟悉，并很快帮助过渡团队完成了一些困难任务，他们开始认为，彼此的不同正好可以互补。他们逐渐形成红脸白脸的搭档方式，学会在必要时调整风格，建立了高质量的合作关系。理查兹慢慢学会了引导，而不只是控制，和公司各部门各类人都能打交道。他在领导力方面的进步，让CEO对他有信

心，并最终任命他为合并后公司北美区总裁——这比他一开始想要的职位分量重多了。

找到你的位置

如果你没有被邀请参加过渡团队，如何表达参与整合工作的愿望？根据所处情况不同，和上司沟通不一定是最佳策略。当并购正在进行中，很多管理者一心想着自我保全，可能无暇帮助下属。再者，正当部门的工作业绩受到严格考核时，他们可能无法接受重要员工离开。

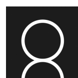
但如果你和上司关系不错，而且感觉他可能更支持而非反对你参与整合工作，一定要尝试沟通。或者也可以在HR或其他接近总部的部门中，找一名信得过的同事，帮你和过渡团队成员沟通，或咨询整合经理。



如果CEO或其他高管到你所在的区域介绍整合计划，你要在高管讲完后主动询问如何参与。更好的办法是，在会议间歇时走到对方面前。无论你是在跟谁说话，要告诉他你能做什么。不要羞于推销自己的工作能力，参与并购的管理者要面对很多事情，所以你一定要提高声音才能被听到。即便你在并购完成后的组织中看不到未来，对整合工作做出贡献，也比干坐着对公司有价值。

并购使你不得不与陌生人有效协作。这是一个难得的试验场，让你有机会展示并提高协作能力。

毫无疑问，并购会产生很多受害者，但你不必成为其中之一。通过积极分析局面、抓住并购带来的提升领导力的机会，你可以掌握自己的命运。像玛丽·霍尔特和杰森·理查兹这样的管理者，应该主动在并购后向更高层迈进。而像汤姆·霍尔这样的管理者，则应修炼内功、保持稳定，提升能力和声誉，为下一次升职机会做准备。即便在整合完成后丢掉工作的人也认为，主动迎接并购带来的一系列变化，让他们更有能力在另一个组织获得成功，或者像罗伯·米查拉克一样，以更高的姿态回归。

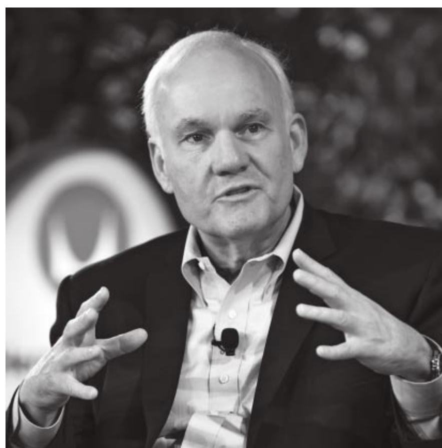


米切尔·马克斯 是旧金山州立大学领导力教授、咨询公司JoiningForces.org总裁。菲利普·米尔维斯 是Babson学院社会创新资深研究员。罗恩·阿什肯纳斯 是Schaffer Consulting荣誉合伙人。三位作者均为企业客户提供咨询，以及举办并购后整合、组织转型等方面的演讲。

Enterprise CEO：整合收购中“重塑”生意

安德鲁·泰勒 | 文

陈圆妮 | 译 李剑 | 校



观点 The Idea

Enterprise这家租车公司在收购Alamo和National之后没有强行“接管”，而是缓慢推进整合，并在与新品牌的互相学习中“重塑”公司的价值观和文化

Enterprise Rent-A-Car（Enterprise控股的前身，译者注）在

2007年迎来了创立50周年的纪念日。当时我们的确有很多可庆祝之事：我们是世界上最大的租车公司，全球营收超过90亿美元，也是美国最大的家族持有和运营的公司之一。作为行业领导者——特别是上世纪90年代中期在一些竞争对手合并或更换控股权之后，时常会有收购机会找上我们。只不过Enterprise主要聚焦城市当地租车业务，大部分客户都是在自家车送修的时候来找我们，而我们的主要竞争对手则专注于机场的租车业务。所以，那些收购提议并没有太大吸引力。我们在城市和机场的业务都在稳定健康地增长。Enterprise对自身强大的、DIY的文化保有自信，既然运作良好，我们对改变这个模式无甚兴趣。

这一切在2007年情人节那天发生了改变。当天早上，《纽约时报》报道了一起即将发生的、金额达30亿美元的合并交易。交易的主角是我们在机场业务的两大竞争对手Vanguard（旗下拥有National和Alamo两个品牌）和Dollar Thrifty Auto-motive Group。我们立即意识到这个交易对Enterprise是一个极坏的消息。为了实现业务的持续增长，我们需要增加机场租车业务的份额。如果4个竞争品牌合并到一个竞争对手旗下，Enterprise的增长会变得艰难很多。我们马上开始讨论：是否应该对Vanguard提出收购要约？

这个交易显然具有吸引力。National和Alamo在全国的机场布局已经非常成熟，而我们仍然挣扎于在一些主要机场拓展份额。我们的品牌看起来也互为补充，Enterprise因它的“每日低价”而闻名，Alamo的折扣对价格敏感性顾客有吸引力，National则专注于高端商务旅行者。而且，Alamo和National在非机场租赁领域都不是我们的主要竞争者，这意味着Vanguard的设施、技术和人员与我们几乎都没有重合。

但是我们公司从未操作过规模如此之大的交易。我知道这个主意在执行团队中可能不会受到欢迎。一些人可能会质疑为什么我们在遥遥领先的时候要收购竞争对手，另外运营和文化上也存在很大的不

同。Enterprise的大多数分店都在街区附近，由一小队雇员负责提供约100辆车的服务；National和Alamo在机场的分店则大得多。Enterprise的文化专注于客户满意度和内部提拔政策，认为这些是商业成功的主要途径；Vanguard的文化则是强调运营效率。Enterprise所有分店都是直营店；Vanguard既有公司直营店也有独立的特许经营店。Enterprise的分公司只雇用那些希望在公司中得到晋升的大学毕业生；Vanguard的分公司中则有很多愿意呆在一个地方履职的员工。

毫无疑问，Enterprise和Vanguard差异巨大。但是，我们对这桩潜在交易讨论得越多，就越发觉得应该进行收购。公司所有独立董事都支持这一交易，我们就给Vanguard的所有者——私募股权公司Cerberus打了一个电话。很明显Cerberus十分欢迎我们的全现金收购要约和迅速完成交易的提议，所以很快达成了约30亿美元的投资协议。接下来的几个月我们完成了尽职调查并且获得了反垄断批准。

整合这样一个级别的收购是件艰难的工作。很多公司都失败过，即便是整合成功的例子，被收购方有时也会觉得自己是被吞并或者“征服”了。但是，对于Vanguard，我们从一开始就决定要执行深思熟虑和充分尊重对方的整合。Enterprise想要从Vanguard的品牌中学习所有能学到的东西，而不是把我们的系统和方法处处强加给他们。表面上这个交易是为了提升Enterprise机场业务的份额，这个效果的确实现了。但是在这个整合过程中，我们也得以更好地认识自己，变革公司，为全球市场更快地增长做好了准备。

融合价值观与文化

收购交易在2007年夏天完成之后，我们开始了这次深思熟虑的整合。把事情做对远比做得快要重要，我们之所以能够实施这个思虑周全的整合方法，不仅是因为作为非上市公司的我们不用面临短期财务压力，而且还在于我们对Vanguard的出价不算太贵。即使这个交易最

终没有成功，我知道对Enterprise也不会有重大的财务风险。尽管我们缺乏大型收购的经验，但我们还是朝着今后被证明的正确道路前进了。



西雅图国际机场，2012

我们把3个品牌布置在机场的同一地点，并去掉了车辆上的标识，必要时品牌之间可以共享车辆

首先我们专注于两个公司的文化整合，使用的方法是一个简单的消息传达和一些强有力的信号。当年的8月1日，我签署文件完成交易后，我的家族成员和执行团队飞抵Vanguard总部俄克拉荷马州的塔尔萨。晚上的见面会上我介绍了我自己和我的家人，再次强调了我们希望这次联合能长期获得成功的承诺。

我深信，那些推动两家公司发展的共同商业哲学能让Enterprise和Vanguard走到一起。我对他们说："交易双方的员工现在都是公司的一部分，我们致力于实现以下三件事：聆听顾客并努力使顾客满意，为我们的员工创造机会，实现公司长期的、可持续性发展。"这个发言似乎得到了听众的共鸣。我强调作为家族企业，我们的目标是

为Vanguard带来稳定性和连续性。对于一个过去10年经历了所有权和管理层的剧变，并让员工感到有些不安定甚至是剥夺了权利的公司，我们的姿态很受欢迎。同时，我宣布在这个慎重稳定的整合过程中，Vanguard 将作为子公司自主运营至少1年时间。

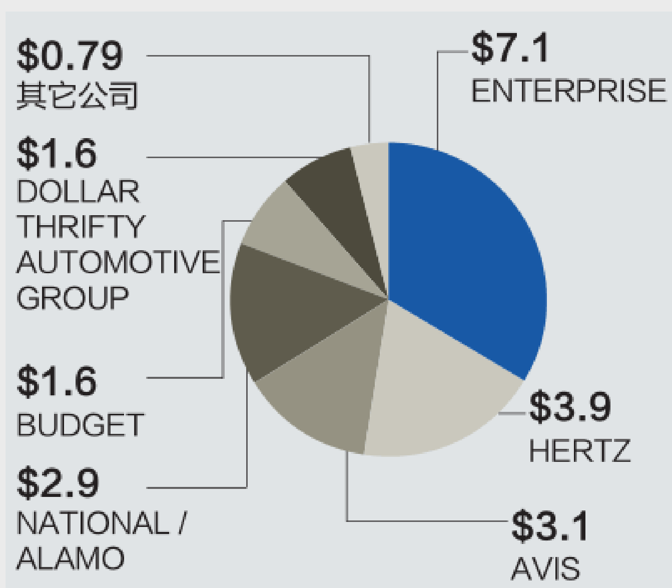
我们对Vanguard员工明确表示不会有来自圣路易斯总部的“白衬衫侵袭”——白衬衫是Enterprise众所周知的保守着装要求。我们委派了格雷格·斯塔布菲尔德去做Vanguard的总裁，他只带了两个Enterprise的主管去塔尔萨工作，格雷格是Enterprise最好的区域执行高管之一。而格雷格的工作就是帮助两个公司互相学习。一旦新方向确认，它将会反映出两个公司文化和运营上最好的元素。

更大的饼，更大的份额

交易完成后，Enterprise 的市场份额和它对竞争对手 Hertz 和 Avis 的领先程度都有提升

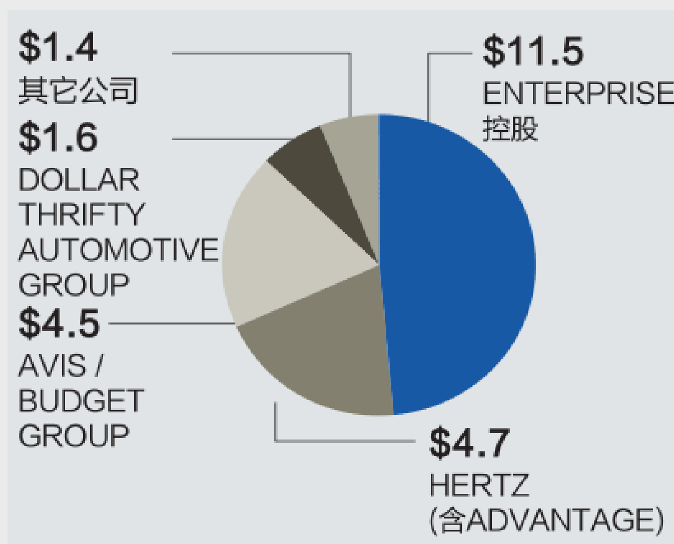
2007 年

美国租车行业收入分布图，单位 ：10 亿美元



2012 年

美国租车行业收入分布图，单位 ：10 亿美元



数据来源： AUTO RENTAL NEWS

Vanguard有很多运营机场租车业务的东西值得我们学习。在奥兰多、洛杉矶国际机场和其他一些大机场，National和Alamo的经理们每天负责上千个租赁交易。他们的系统和流程都在比我们大得多的规模上运作。同时，他们有一个质量控制流程，专门用来防止潜在问题的发生。我们最终在Enterprise的机场店中采用了这套流程——只要Vanguard能和我们互补或比我们更好，我们就会向它学习。

Enterprise不仅用第一年时间来聆听和学习，同时也分享了我们的价值观和商业实践。在赢得持续的客户满意度方面，我们能教Vanguard的不少，这点从整合伊始就没有疑议。我们在20世纪90年代开发了Enterprise服务质量指数（ESQi），用以测量和管理服务质量（详见《哈佛商业评论》2002年7月刊“提高客户满意度”的文章）。这个指数证实如果客户对我们的服务完全满意，他们有3倍的可能性成为“回头客”，另外经理们的ESQi得分也可以作为重要的薪酬和晋升评估指标。因此，合并后Vanguard立即在Alamo和National采用了这个指数，并且非正式追踪运行半年后开始了全面地执行。

三种独立特质

在这个相互了解的阶段，我们位于圣路易斯的整合委员会分析过很多议题，包括品牌组合，总体管理架构和特许经营的问题。一个关键的问题是我们应该保留3个品牌还是合并Enterprise和Alamo。我们刚开始考虑这个交易的时候，答案远不清晰。但是，在我们研究了Vanguard的市场营销与运营情况之后，我们开始意识到3个品牌都有独特的定位来服务特定的客户群体。

National吸引的是商务旅客，我们把这类客户称为“租赁专家”，因为他们惜时如金，希望能尽快上下车，不用停下来填表或者与客户代表交涉。而且他们愿意为这些方便支付更高的价格。例如，

National的绿宝石俱乐部（一个客户忠诚项目），是带来预定生意和回头客的主要驱动力。Alamo则是度假者，尤其是国外度假者的目标品牌。因为他们的目的地经常是拉斯维加斯和迪斯尼世界，所以这些顾客通常会上网寻找特价交易。同时，Enterprise的强项是在城市当地市场提供价格实惠的租车服务，这点还能把顾客吸引到我们的机场店。这三个品牌都有重要的价值，并为它们的客户提供了最重要的服务。所以，我们的工作是加强每一个品牌的自身特点。

但是，在后端运营上我们采取了不同的做法。我们的兴趣点在于找到能利用我们共有权的运作方法。因为National和Alamo的机场店面通常都紧挨着，所以我们试图让Enterprise的店尽可能的离它们更近。然后，我们去除了车辆上的品牌标识，目的是必要时品牌间可以共享车辆（National和Alamo率先采用了这个方法，工作日时把车辆配置在National的商务客户处，周末则把车放到Alamo的度假客户处）。这种车队管理方法既增加了灵活度又降低了成本。

接下来我们必须决定组织架构。Enterprise的管理高度分散化：它通过地区子公司来运营，分店经理负有重大的损益责任，并向享有很多自主权的总经理汇报。而Vanguard基本上所有管理决定都由塔尔萨总部作出。我们探讨了在机场运营多品牌的最佳方法，越是深入研究，越能看到采用我们区域架构的优势。然而，这就意味着很多Enterprise的总经理必须负责机场巨大的、像工厂一样的店面运营，管理独立的细分市场，并且在推广3个品牌的时候找到平衡。同时，大多数Vanguard员工需要对城市当地市场有更好的了解。

我们意识到，这是谨慎推进整合的另一个好处。因为我们有时间让Enterprise的经理们做好承担更多管理职责的准备，也让Vanguard的经理们在新架构中能够茁壮成长。很多情况下，Enterprise的人员会担任总经理，但是在一些关键市场比如加利福利亚和夏威夷，我们也任用了Vanguard的经理。

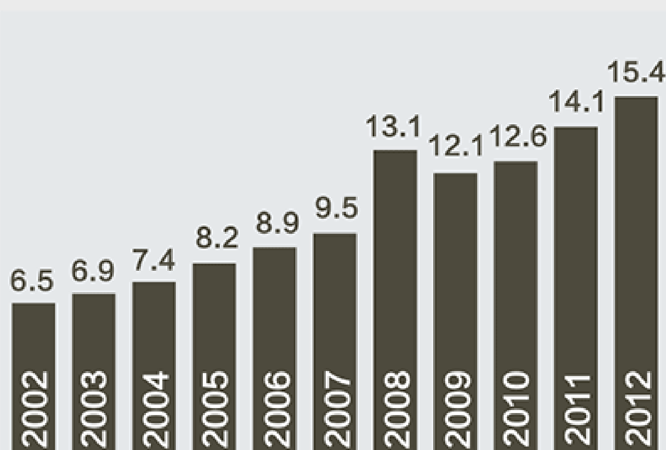
Enterprise资料和数据

成立时间：1957年

总部：美国密苏里州圣路易斯

员工：74000人

全球总营收 单位 ：10 亿美元



数据来源：Enterprise 控股

我们还推出了新的公司标识——Enterprise控股，以便3个租车品牌可用一致声音发言。这是我们两年整合流程中的最后一个重大步骤，它建立在Enterprise这个名字和传承上，同时又向所有的利益相关方确认，Enterprise的创始价值仍然居于核心位置。

更好的“重塑”

我们从《纽约时报》上找到那个情人节礼物到现在，时间过去了6年。毫无疑问，这次收购交易进行得十分成功。实际上，我们用了不到3年时间就收回了成本。目前，3个品牌的总营收超过150亿美

元，这是个非常良性的增长，特别是对经济困难形势下的旅游业来说尤为如此。同时，从2007年到2013年，3个品牌在机场总的市场份额从28%上升到33%。而且我们的品牌在2012年首次包揽了J.D. Power and Associates 北美地区汽车租赁满意度调查的前三名。

National的表现尤其抢眼。从1997到2007年，该品牌遭遇了领导层动荡和投资短缺等一系列问题，但是National现在已经成为一个机场租车的顶尖品牌。在全公司的服务质量指数调查中，它的表现甚至超越了Enterprise。这对Enterprise来说不是问题，它只会激发Enterprise员工的斗志。

我们也尝试着与Vanguard的特许经营店合作。作为独立商家，他们管理自己的事务，有自己独特的文化，可以自由使用National和Alamo的品牌来与Enterprise竞争。只要他们愿意，我们对特许经营店的收购持开放态度。到目前为止我们已经接收了美国绝大部分地点和很多加拿大的特许经营店。但是在特许经营店仍然存在的地方，双方都充满善意并互相合作。

我们与特许经营店的合作不仅限于美国和加拿大，还包括加勒比地区、拉美和欧洲。当我们持续进行全球扩张的时候，与特许经营店的合作有一个意想不到的好处，它能帮助我们更好地理解其他环境中的合伙关系，还包括理解海外市场。

从Vanguard整合中，我们学到的最大经验是公司可以在不危及基本价值观和文化的情况下进行重大收购。当然，还有其他经验。比如，我们认识到进行交易最重要的决定因素是要清晰地知晓你能从交易中获得什么。就像开始时怀疑的那样，我们还认识到在进行收购整合时应该非常谨慎，因为你只有一次机会做好它。而且我们也了解到一些姿态性的动作是必要的，当初Enterprise没有送一整套管理人员去塔尔萨接管Vanguard就很重要。

现在，Enterprise控股比任何时候都强大。我们的价值观并没有被改变也绝不会被改变，但是收购Vanguard这个交易确实让我们变得

更好了。



安德鲁·泰勒
Enterprise 控股有限公司执行总裁

增刊：并购成功&生存法则

普拉达CEO：如何不被并购浪潮淹没

帕吉欧·贝尔泰利（Patrizio Bertelli）｜文

李茂｜译



观点

一路走来，竞争对手们不是苦苦挣扎，就是难逃被奢侈品财团并购的命运，但普拉达却是一派繁荣的景象。它的首席执行官说，这都归功于普拉达的企业文化。

这些年来，普拉达应对过一些根本无法预料的事。我们原本打算2001年9月底在米兰上市，但“9·11事件”以及之后爆发的第二次海湾战争（伊拉克战争）、SARS、全球信用危机等突如其来的事情让这个计划泡了汤。好在我们以创新性的方式及时作出反应，抓住了新的机遇，并于2011年6月在香港成功IPO。上世纪90年代，我们曾经坚信，未来能否获得更多的市场份额，取决于普拉达在西欧和美国市场上的兼并能力。但如今我们主要把精力集中在主打品牌（普拉达＜Prada＞、缪缪＜MiuMiu＞)和新兴市场上。这一做法已开始收到效果，例如仅中国目前就贡献了公司收入的22%。

过去的十年是多事之秋，很多时尚公司深受其苦，普拉达却蓬勃发展。值得一提的是，虽然这个行业日益被一些奢侈品牌大财团主导，普拉达却保持了独立性—这主要得益于我们的组织文化。这些年，顺应时势修正计划是常有之事，但是公司管理方式却始终如一，公司的核心价值观、组织结构、内部及与客户的沟通方式都鲜有变化。所以，倘若普拉达的成功有秘籍的话，那就是以上这些原则。在我看来，这些原则都是通用的，都可以被成功复制。

透明化管控

普拉达内部不存在秘密。在很多公司，不管是设计部还是销售部，部门经理通常都不喜欢自己的员工跟其他部门的人聊天。他们希望掌握控制权，为此，他们通常会隐藏信息，限制交流。

其实，公司理应放权。优秀的设计师应该是设计的主人，否则他们的创意就会被破坏。而对优秀的主管则不应该翻旧账，否则就没人愿意做决策了。但控制绝不应该成为某种障碍。设计师或者主管在拥有控制权的同时，不能封锁信息获取的渠道。

事实上，相比强调控制的企业文化，强调透明化的企业文化能够赋予管理人员更大的控制权。部门间的透明化使普拉达可以迅速地对市场变化做出反应。我们把创意能量跟商业目标紧密融为一体，不为设计而设计。

在这一方面，我们并非独此一家。早在上世纪70年代，伊夫圣罗兰、香奈儿、古驰和阿玛尼等品牌就擅长融创意与商业于一体。与普拉达一样，这些时尚巨头的整合能力在很大程度上归功于公司高层的合作，就比如我和缪西娅·普拉达（Miuccia Prada）的配合。跟缪西娅一起做设计的员工，也经常和在我领导下的做市场的员工沟通，所以我们的动作极其迅速。百货公司会告诉你，通常时装秀上刚刚展示过的设计，普拉达在很短的时间里就会送来服装和配饰。在对时间极其敏感的时尚界，这种能力尤其重要。

得益于公司的高透明度，我们可以轻松地接受上市公司必须遵循的审计报告标准。很多国家—尤其是意大利—的家族企业，很难接受对外公布公司信息的理念，更别说执行了。这也是为什么在寻求投资的时候，很多意大利家族公司偏向于大的战略合作伙伴。他们觉得处理与一个合作伙伴的关系更容易一些，而且他们能够掌握控制权。

这个问题值得商榷，毕竟合作伙伴是公司董事会的一员—这件事本身没有问题,一个关键的投资合伙人参与到公司的战略制定中，从法律层面来讲绝对合法。但是，你很难搞清楚合作伙伴们真正的意图和行动计划。他们很有可能预谋夺权，或者为了私利试图诱导公司不顾成长性和利润转而追逐其他目标。处理好这些问题，需要花费大量的时间，不久你就会发现，你作出的所有决定，都要跟他们协商和交涉。普拉达借助上市成功地避免了这个问题，确保其核心价值和设计哲学在成长过程中无需做出妥协和让步。我发现，对一万个股东负责比管理一两个合作伙伴更容易。我们乐于对社会上的股东全面披露公司信息，这是我们保持独立的根本原因。

追逐风险

几十年前，时尚大亨们并未把俄罗斯、印度、海湾国家或者中国作为奢侈品的重要市场。那时他们的发展都来自于欧美和日本市场。我们从1983年开始国际扩张，分别在纽约、马德里开分店，此后又在巴黎、伦敦和日本开店。1993年，我们在北京的店面也正式开张。

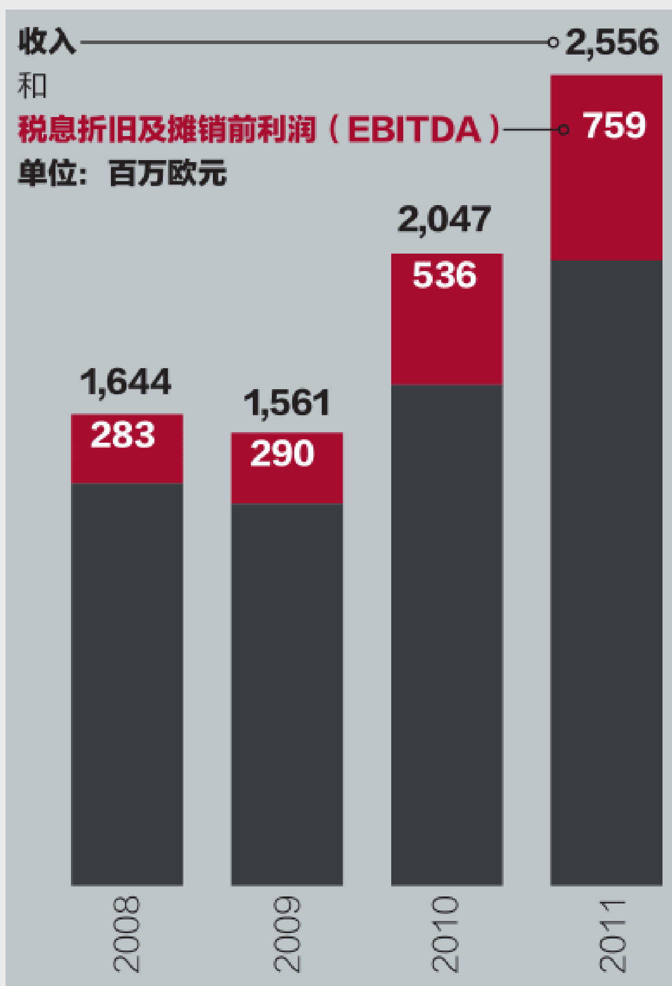
如今，不难看出时尚的未来就在中国和俄罗斯这样的新兴大国。但是在1993年，世界格局并非如此。当时，中国正在为1997年香港回归做准备，而俄罗斯国内也面临着很多政治以及经济上的不确定性。欧美国家仍然呈现出良好的发展势头：欧洲正努力实现货币一体化，人人都为之兴奋；美国正处于金融自由化的蓬勃发展阶段；互联网行业开始腾飞。

普拉达基本介绍和财务情况

创建： 1913年

总部： 米兰

员工： 8100名



来源：普拉达

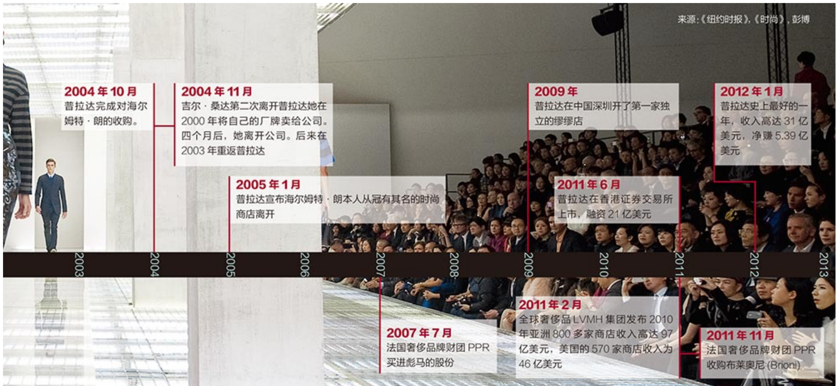
当然，路易·威登、阿玛尼、古驰和其他一些法国和意大利品牌也都在中国这个新兴市场进行了投资。但究竟是什么促使我们决定去冒这个险呢？在某种程度上，这跟我们的拉丁文化有关。盎格鲁-撒克逊民族对于海外市场持不同的态度：他们倾向于出口自己的文化，而非调整自己适应本土文化。他们害怕被骗，对每笔交易都要进行交涉。

但是没有人愿意在交往过程中被怀疑，或者感觉对方缺少对自己的信任和信心。

相比之下，意大利人和法国人就不太害怕信赖别人，比如，在中国我们不止一次地表达对中国的金融体系、司法体系和合作伙伴的信心，中国政府官员很欣赏这一点，也做出了积极的回应。同时，我们尊重合作伙伴的能力，可一些外国投资方的做法却让人感觉他们在生产和管理方面似乎总是高人一等。事实上，中国人受教育程度很高，也很有能力，他们不愿意摆出一副屈尊俯就的样子。



双击可看大图



双击可看大图

在我们这个行业，没有敢于冒险的勇气很难取得成功。每一个新的设计都是一次冒险：你工作得很辛苦，投入了大量的资金，到头来却很有可能一败涂地。当然，你也有可能大获成功。我现在开始把视线投向非洲，10年或者15年内，这里将会成为一个巨大的市场。我觉得非洲人也会积极响应我们的经营方式，毕竟他们也厌倦了仰人鼻息。退一步说，非洲市场的挑战难道会比上世纪90年代的俄罗斯更大吗？

靠业绩说话

说到激励员工，不妨俗套一点，公司必须要尊重他们。这样做能促成一些效果惊人的决策。过去很多人认为英国的工人既懒惰又粗心，但是我注意到英国拥有非常精致的手工艺传统，所以我们收购了一家高端鞋履公司Church’s 鞋业，当时意大利人觉得这个收购很疯狂。

我们遇到的第一个挑战就是如何处置工厂。Church’s在北安普顿郡中心有一个鞋厂，当时有600名工人。如果把这个鞋厂搬出城区，以更低的价格在郊外买块更大的场地，看似是一个聪明之举。但是当我去工厂参观的时候，我发现这些员工的生活都是围绕着鞋厂及其所在区域展开的。大部分员工住在鞋厂附近，中午可以回家吃饭。倘若把鞋厂搬出城区，我们就剥夺了他们在家的一个小时，而且还迫使他们只能带三明治上班。如果在其他方面没有回报，他们的生活质量肯定要下降，所以我们最后还是把工厂留在了城区。

这个决定令我们受益匪浅。我们保留了原公司近乎全部的人才,他们既勤劳又有才华，大大提高了生产力。同时，我们也证明了：与欧洲大陆工人相比，英国工人更便宜，更勤劳。

你可能会说工作就是一种责任。员工有责任为我努力工作，但是我也有责任尊重他们每一个人。我的另外一项责任就是培养他们。这

是我对公司的责任，也是我对员工的责任，因为当公司的管理层愿意帮助员工进步时，公司的竞争力就会增强。在培养人才方面，普拉达做得很不错。很多高级经理在很年轻的时候就加入进来了，他们在离开普拉达后，都开创了自己的事业，并且取得了成功。

只卖自己的设计

如果一家公司的创始设计师还在工作，坚决不要收购它。这条原则是我们从惨痛的实践中学习来的。设计师如果不是急需用钱，绝对不会卖自己的品牌，他们会对商业色彩浓厚的介入者深恶痛绝，也会竭尽全力去保护自己的设计权。在与吉尔·桑达品牌（Jill Sander）和海尔姆特·朗品牌（Helmut Lang）合作的过程中，我们就犯了这个错误。

在收购这两个品牌的时候，根本就没人预料到奢侈品会在新兴市场急剧发展。我们当时认为公司发展的最好方法是联合美国和其他欧洲品牌—它们跟我们一样具备设计敏感性，而在把优秀设计带到市场方面，我们具备丰富的经验。

在当时，这种想法合情合理，但是假如让我重新选择，我绝不会做这两笔收购。跟这些设计师们的沟通，通常都是极具挑战性的，更何况要达到他们的市场预期呢。倘若当初我们集中力量发展缪缪和普拉达, 我们很有可能在更短的时间内做得更大。

不过，此后我们就避免再去犯这种收购的错误了。这类收购本质上是企图通过品牌整合，削减部分价值链，以降低成本,但是当这些品牌都有很强的个性时，这种做法就显得目光短浅。如果你旗下的一个时尚品牌是别人创造的，那么关心品牌融合的就不仅仅是设计师了，消费者也会有所顾虑。所以我们把收购品牌与我们的自有品牌分开了，尽管遇到了坎坷和困难，我们的自有品牌在市场上并没有受到牵连。

迷恋细节

在我们这个行业，人们购买产品，买的不是实用性而是产品本身。我来解释一下：比如说，在布拉格和米兰，市中心的道路上都铺着鹅卵石。穿着高跟鞋在鹅卵石上行走是相当困难的，你也许会猜想我们在布拉格和米兰的商店里卖出的大部分是平底鞋。但是事实上，在那里，我们卖出去的大部分是高跟鞋。很显然，舒适度不是奢侈品选择的主要标准。

奢侈品关注的是产品本身，而非它的功能特性，因此细节显得相当重要，比如触感、外表、传递的情感等。在普拉达，我们希望每个人都领会到这一点。我们必须要确保做的所有事情，从生产到营销全都准确无误。

每年我们在全球范围内销售成千上万的产品，因此对质量控制的要求特别严格。如果普拉达产品的制造者难以理解我们对每一个细节的重视程度，我们的声誉还能维持多久呢?

我们并非惟一对细节如此关注和迷恋的人。斯蒂夫·乔布斯也是如此。他参与苹果产品的外观设计和使用体验，并且亲自处理客户投诉。我也一样非常关注产品的生产和营销，所以通常你很难在办公室看到我，因为我总是在四处视察，了解员工的工作情况。

我们尤其关注产品的认知度，所以倾向于在自己店里陈列和销售产品，这种策略推动了普拉达的增长。为了给顾客提供良好的购买环境，最简单的方法当然是拥有这些店铺。

尽管我们也通过网络销售部分产品，但是这并不是我们喜欢的分销渠道。这种分销渠道适合通过价格取胜的大众产品，对于奢侈品不一定适合，因为奢侈品需要触觉、嗅觉和视觉的共同体验。对于使用跟二手车和二手书一样的销售渠道，我们也深感忧虑，担心会有损我们的品牌形象。

当然，互联网是一个强大的沟通渠道，我们也在积极地增强自身能力以便更有效地使用它。但是沟通与分销是截然不同的两个概念。

重用年轻经理

我特别推崇年轻人。我们往往过分担心年轻人滥性和吸毒，却忽视了他们的能量和理想主义—这两者其实都能产生巨大的生产力。

因此，我并不认为年轻的管理人员一定要从底层做起。在底层，他们不会有很大的收获，我也不能利用他们的优势。我雇用年轻人，因为他们有一定的优势。他们必须要清楚公司里其他员工的工作，当然我并不期望一个新来的年轻市场人员去缝衣服，我需要她去了解年轻顾客的想法。

同时，我们也需要让年轻人去体验世界。当然这并不意味着让他们呆在像纽约、巴黎和洛杉矶这样的地方。普拉达需要年轻人去了解非洲。

翘首未来，我肯定我们公司还会犯更多的错误，但是只要我们坚持自己的原则，并且给外向型的年轻人更多的发展机会，我相信那些错误都不会是致命的。

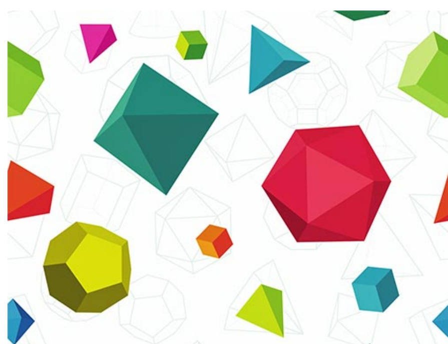


帕吉欧·贝尔泰利
普拉达（Prada）CEO

全球M&A大年：
中国买家如何落子

戴维·哈丁（David Harding）｜口述

王丰｜采访整理 1 李源｜编辑



对CEO来说，要做好兼并购（M&A），最关键的工作有四项：一，准确理解环境；二，充分认识挑战；三，集中关注核心问题；四，积极推动变革。

我们经常听说西方国家的大型跨国公司之间的巨额并购案，过去的20年间，西方跨国公司在发展中国家也开展了大量的兼并购（M&A）。但如果纵观全球各行各业，我们发现发展中国家的领先企业M&A发达国家的企业的成功案例也很多，最为人熟知的例子也许是

在啤酒行业。全球最大的两家啤酒商百威英博啤酒和SAB Miller，前者起家于巴西，后者起源于南非，二者都是通过发起全球性的M&A之后，才逐渐成长到今天的规模。还有很多案例可以证明，发展中国家企业完全可以成功地M&A发达国家企业。

不过，正如生活中没有太多捷径，M&A也一样，企业在M&A过程中会遭遇到很多磨难，对于绝大多数中国企业家来说，由于他们刚刚加入到并购者行列，通常第一、第二次会很容易失败，因为他们的M&A学习曲线还不够长，需要尽可能获取他人的经验，尽快把M&A纳入到规范化的程序当中。对CEO来说，最关键的工作有四项：一，准确理解环境；二，充分识别挑战；三，集中关注核心问题；四，积极推动变革。

2014，M&A大年

首先环顾一下我们所处的大环境。贝恩认为2014年将会成为全球M&A的一个大年，将有3万亿美金的交易量，这个数字可以进入M&A年度历史的前五位。全球M&A环境目前主要体现为三个特点：一，资本充裕。低利率的环境促使大量的资本追逐少量的项目，对于好的想法或者商业模型来说，现在的资本环境非常宽裕；二，机会多。企业面临着太多的M&A机会，而且实际存在的机会比购并者所能看到的机会多得多；三，价格高。目前M&A市场处于上行势头，卖家通常会认为，现在不卖，将来可以卖更好的价钱，所以，很少卖家会主动地把资产放到市场上来，一但有好项目出现，就会有很多竞争者会参与竞标，造成价格上涨，这让并购者很苦恼。

中国企业的关键挑战

在上述全球M&A大环境下，中国企业面对的关键挑战有两个：

一，如何提升资本回报率。中国已经从一个资本的净进口国变成了资本的净出口国，如何为多余的资本找到合适的回报率，这是一件很难的事情。当你手上有了充裕的现金，但你又不是特别了解海外市场的游戏规则的时候，就会很容易用一个非常高的价钱买了一些并不值那么多钱的东西，你甚至会被一些商业上的小伎俩、内部交易所欺骗。

二，如何使M&A有效地支持公司战略。让我们先来界定一下M&A与公司战略的关系。M&A实质上只是战略项下的一个工具，任何一家公司都不应该在没有明确战略的情况下盲目地发起M&A行动，在考虑M&A之前，企业必须沉下心来，先把战略想清楚，只有这样，你才会知道什么地方有缺陷，然后再用M&A拾遗补缺。请牢记，M&A是公司战略的拓展，而不是替代，必须用公司战略来引导M&A。太多的教训证明，企业经常把这二者的关系弄错。

接下来，有必要明确一下什么是战略。战略这个词被很多人复杂化了，战略实质上是分配有限资源的方式和方法，战略就是把有限的资源分配到合适的地方，帮助企业获取竞争优势，可见，战略是企业发展的根本。如果一个企业的资源是无穷无尽的，它就不需要战略，只有资源受到约束，需要企业做出选择时，才需要战略。

显然，战略明晰之后，企业自然会对自身的优势、劣势、各项资源的稀缺度有了明确的认知，而企业所有的M&A行动，要能够确保对这些稀缺资源产生放大效应，这是最关键的。通常来说，钱是一种可获得的要素，它并不是稀缺资源，真正的稀缺资源是管理层的时间、人才以及组织能力等等，而这些资源短时间内是无法通过内部培育获得的。我们认为，如果外面有一个东西是你想要的，无论完美与否，先把它买下来，然后完善它，这种做法通常会强过从零开始的建设。关键是要确保你买来的资产对你的稀缺资源产生放大效应，比如，如果你的稀缺资源是管理层能力，M&A就应该帮助管理层做一些此前没有能力做的事情，进入一些此前没有能力进入的领域，以此实现对公

司战略的支持。

是什么困扰着M&A？

实际上，不仅仅是中国企业家，世界上绝大多数企业的CEO都生活在肥皂泡里，他们很少跟客户直接接触，他们看到的常常是别人为他准备好的东西，听到的都是别人过滤过的信息，这是一个非常危险的状态，这种状态不会支持一个CEO在跨境M&A行动中有效应对那些挑战，CEO们需要迅速厘清关键问题，然后推动变革。

问题一：总想一口吃成胖子

解决之道：先从小项目做起，积累学习曲线

M&A不是打一枪换一个地方，不是游击战，M&A是基于公司战略的持久战。据我的观察，中国企业M&A最大障碍是经验不足，有很多CEO喜欢做大规模交易，想一口吃成胖子，这就相当于赌博，可能赢，也可能输，风险非常高，这是一个很大的问题。我们的研究发现：一，M&A做得最好的企业往往是进行了大量的M&A行动，在持续不断地M&A过程中，企业积累了经验，构建了M&A学习曲线，经过不断优化，形成了可复制的M&A模型，支持M&A越做越好。二，成功的兼并者并非总是做大规模的交易，相反，他们的特点是，大小规模的项目都做，但通常从小做起，常行动。象雀巢、联合利华，在过去20、30年里，都做了上百个M&A项目，于是逐渐摸索到了一套窍门，形成了一套适合自身的方式、方法。多年积累下来，被收购企业的价值累加其实占到公司总市值的比例也是相当高的。

如何让M&A创造价值



双击可看大图

（返回原文阅读）

所以，对刚刚入门的并购者来说，最关键的不是哪一次M&A能够做成功，而是从一开始就要着手建设你的学习曲线，一次又一次地去积累，找到适合企业M&A的可重复模型，这样才能使你的M&A成功率越来越高。

总而言之，我的建议是，不要一开始就总想要做大项目，可以考虑先从小项目做起，用小项目积累经验。

问题二：没有明确的投资主题

解决之道：放慢脚步，把投资主题讨论清楚再去做

过去一周，我来中国与一些中国企业家进行了面对面沟通。谈到M&A，我总会问到一个问题：你的投资主题是什么？所谓投资主题，就是做这个M&A到底要达到什么目的？它会给公司带来哪些价值源泉？投资主题需要描述出目标企业加入到你的业务组合之后，将如何实现公司价值的增长，而一个可靠的投资主题的关键是，它需要阐述具体收益，而不是笼统的战略价值，显然，明确的投资主题是做好尽职调查的大前提。

一个案例让我记忆犹新。15年前，一个日本制造企业看中了一家美国制药厂，虽然我用了一大堆很尖锐问题试图督促这个客户明确投

资主题并全力做好尽职调查，但管理层决意速战速决，连尽职调查都没有怎么做就完成了并购。当他们真正进入企业之后，才大吃一惊：这家美国制药厂的业务模型跟他们之前想象的完全不同，核心人才也都已经走掉了，双方的管理方式以及文化也存在很多冲突，最后的结论是，他们买到的是一个根本不值收购价的资产。

现在很多中国企业家依然崇尚摸着石头过河，主张凡事要雷厉风行，先做起来，没必要做太多讨论。这种决策风格在曾经高速增长的中国市场有利于抓住机会，但做跨境M&A时，这种风格的弊端就会显露出来。他们很急躁地去做一个决定，没有明确定义好投资主题，没有滤清一宗M&A到底会从什么地方给企业增加价值，对并购目标没有进行充分的理解，在目标企业的文化没有一个完整的清晰的认识，他们没有真正认识到东西方文化的差异到底有多大以及这种差异对M&A的成败意味着什么。

很多失败案例表面上体现为没有做好尽职调查，实质上，模糊甚至是错误的投资主题才是失败的源头。我的建议是，中国企业在做M&A决策时，要稍微耐心一些，脚步稍微慢一些，无论规模大小，首先都要清楚地阐明，这宗M&A将怎样为公司创造价值。（见边栏：如何让M&A创造价值）

问题三：棘手问题往后拖

解决之道：重建管理逻辑

在M&A发生后的第一天，员工们通常会听到收购方CEO做一个激动人心的演讲，他会谈到这个交易具有多么深远的意义，会给股东们带来怎样可观的回报以及会给顾客带来怎样的好处等等。问题是，台下究竟有多少人在认真听他的演讲呢？要知道，在情感上很少有人愿意被卖掉，对于被兼并方的员工来说，他们的脑子里往往思考的是：明天我还能来上班吗？如果不能，该到哪儿去找工作呢？新的老板是谁？我的车该停在哪里？等等关乎自身利益的问题。

事实上，每一次M&A都意味着CEO要做出关于人员上的痛苦的决

策，很多中国企业家会习惯性地将这些绕不开的棘手问题往后拖。东方文化下，人们对于时间的观念是讲究弹性的，企业家往往不急于把事情讲明白，他们认为事缓则圆，把项目先收了，走一步看一步，具体怎么做，等到真正了解情况之后再慢慢解决。

这种方式方法在中国的文化背景下合理且有效，但是，如果收购的是一家西方公司，你就会发现这种管理逻辑是完全行不通的。在西方商业文化中，人们对时间的观念具有短期性和刚性，没什么弹性，M&A一旦发生，被并购方员工们的焦虑程度就会很高，员工会希望马上知道对他们的影响是什么。

我的建议是，重建你的管理逻辑，对未来的棘手问题不能绕着走，要未雨绸缪，提前部署好得到目标企业所有权之后的各项事宜——尤其是涉及人员整合的问题。

问题四：老板成为“障碍”

解决之道：让专业团队发挥作用

一般来说，M&A之前要做两件事：一，在总部建立一支精干的M&A团队，做为专业化团队，它的使命是建设M&A学习曲线，积累经验和教训。CEO要让这个团队去操作M&A而不是自己事事冲在前面。做为CEO，最关键的是要有充分的自我认知，知道自己的局限在哪里。CEO必须要认识到，他们过去成功的方式、方法在跨境M&A上面很可能不适用，现在最需要他做的是创造一个环境，让职业经理人充分发挥作用，否则，他就有可能变成“障碍”。

在这个十倍速变化的时代，你甚至没法预见到五年之后要发生什么，CEO如何使自己不成为公司的障碍呢？唯一的办法就是尝试经常性地改变自己，让头脑和思维保持很强的发散度，让自己变得更开放，只有这样，你才能去接受那些无法预见的东西。

我有一个挺有趣的方法：每到一个新城市或者发生很大变化的城

市，我都会做一件事——出去走走，一直走到迷路为止。然后，想办法找到路，回到酒店。在这个过程中，你总会看到一些意想不到的事情。这是我用来保持头脑年轻的一个办法。

问题五：M&A团队与管理层的合作有如鸡同鸭讲

解决之道：建立协作机制和文化

M&A团队需要直接向CEO汇报，但它绝对不可以是孤立的团队，它必须跟总部其它战略团队紧密配合，切记，M&A是战略的一部分，只有被并购企业真正融入母公司并且创造出公司价值才意味着M&A的成功。所以，从建立M&A团队的第一天开始，就要在该团队与管理层（包括其它业务单元的管理层）之间建立协作机制和文化，重点要把握如下几个关键：

一，M&A团队要经常与管理层分享学习曲线，要给管理层制定一个M&A边界，让管理层清楚哪些是我们的“菜”，哪些不是我们的“菜”，避免浪费时间去看一些根本不适合的项目。管理层虽然没必要成为M&A专家，但至少需要具备一定能力去识别项目的好坏。管理层还要知道一个M&A要经过怎样的流程，并帮助公司获取到评价这些项目所必需的信息。

二，团队成员必须具备主人翁精神，要从战略出发去思考问题，真正识别出到底什么类型的项目是符合公司战略的。由于M&A团队会经常接受投资银行的拜访，投资银行会带来各种项目，如果M&A团队不能事先建立起判断标准，就会疲于应付，一旦耳根发软，就会误入歧途。所以，企业的M&A团队务必要树立“把命运牢牢握在手里”的信念，利用好投资银行，而不是被他们牵着鼻子走；

三，交接班非常重要。M&A团队负责操作项目，完成之后，就要交班——把买到的业务在合适的时机交给业务单元去运营，这个过程中，如果流程设计得有漏洞，就会产生一些麻烦，比如出现大量的重

复劳动或者出现“三不管”的地带，所以，CEO要关心交接班流程是否得到了细致、周密的设计，以确保一个M&A项目完美收官。

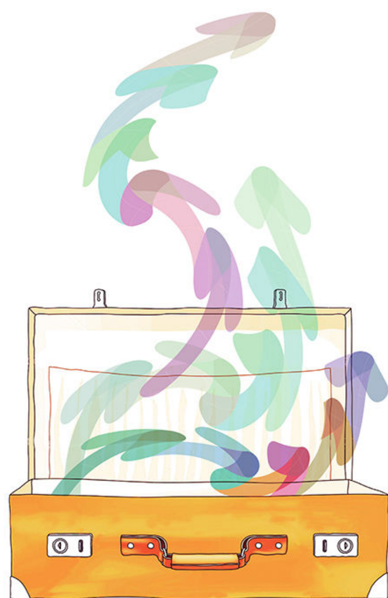


戴维·哈丁 是贝恩公司全球资深合伙人、全球M&A业务主席；王丰 是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

增刊：并购成功&生存法则

中国企业跨境并购
成功三原则

李湘茗｜文　李全伟｜编辑



联想集团已经跨进财富世界500强行业，成为中国在国际市场上一个金字招牌。联想的快速发展得益于并购和合作战略，这已是公司的核心战略之一。光是并购百年企业IBM PC业务这一新闻，就让联想品牌在国际市场得到大面积免费宣传。随后，联想借助IBM PC品牌在全球的巨大影响力，迅速成为国际知名品牌，最终成为全球PC销量第

一的跨国企业。与联想类似，这些年来，很多中国企业已经通过并购和合作走上世界舞台。事实证明，在国际市场开展并购和合作为中国企业提供了快速发展的机会。这些企业不仅可以由此建立自己的全球业务，同时也可加强自己的经营质量和效益，提高在国内市场的竞争力。

并购合作正当时

越来越多的中国企业认识到，仅仅依赖中国经济的增长和国内市场已不能让企业得到持续快速的发展，并购外国企业成为增强自身竞争力的一个有效途径。值得注意的是，在一个快速变动的市场环境内，中外合作也可为中国公司提供关键的技术资源和经营知识，从而提高其竞争能力。

近年来，发达国家市场持续不断低迷的经济不利因素给中国企业提供了一个理想机会，使它们能以更优惠的条件收购外企。国外企业现已经更加开放，愿意考虑通过剥离资产或出售股权来保持自身的流动性。

东风收购标致雪铁龙集团（PSA）的股份是众多例子之一。2014年2月，PSA宣布，东风将以8亿欧元收购该公司14%的股权，使得东风、法国政府和标致家族一起成为PSA的大股东之一。据报道，初期因为PSA家族不愿意稀释其股份，交易的谈判一直被拖延。但沉重的债务压力和利润下滑，迫使PSA再次谈判。

作为对换取高额的财务“救市”的回报，东风和PSA进一步加强了在中国这规模最大、增长最快的汽车市场上20年来的合作关系。该协议通过PSA技术授权和生产线重整，使现有的合资公司——神龙汽车每年产量扩展3倍，达到150万辆。它们还要在中国建立联合研发中心，致力于为神龙汽车出口东盟和其他可能的新兴市场开发新产品和技术。这就为东风提供了一个独特的机会来加强自己的销售和产品创

新。

2012年，三一公司以3.6亿欧元收购德国混凝土泵生产商普茨迈斯特（Putzmeister），这一成功交易部分是由于被收购公司在金融危机后几年来利润和市场份额的持续下降。普茨迈斯特原是混凝土泵行业多年的领先者，并在2002年时占有行业45%的市场份额。作为产业支柱，普茨迈斯特曾认为在应对外方收购上自己是无懈可击的。但在全球经济衰退的背景下，公司的业绩持续变坏。据《金融时报》报道，这家公司2009年亏损1.4亿欧元，收入下跌50%。这最终迫使普茨迈斯特考虑将自己出售。

最近几年，整体海外收购不仅上升，目标行业也更加多元化（见图1）。消费行业交易近期大幅上升。2013年海外消费行业有21笔交易，总值87亿美元，交易数量相比2012年增加31%、交易额同年上升278%。

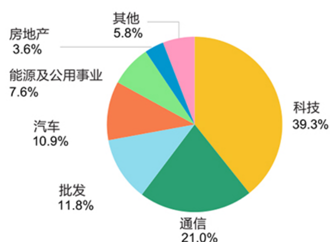
2013年，中国公司总共在海外并购上投入616亿美元。交易数量从2004年的132个海外交易上升到2013年的381个交易（见图2）。

尽管中国的经济增速放缓，但对外交易没有缓慢的迹象。相反，许多公司正在向外寻找未来发展的驱动力，提高自己整体的竞争力。

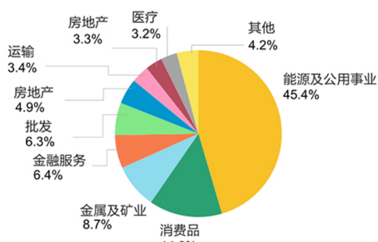
> 中国企业认识到，在国际市场进行并购和合作是增强自身竞争力的一个有效途径。

图 1 数据来源：汤森路透 (Thomson Reuters)

2004 年中国企业海外并购按行业细分



2013 年中国企业海外并购按行业细分

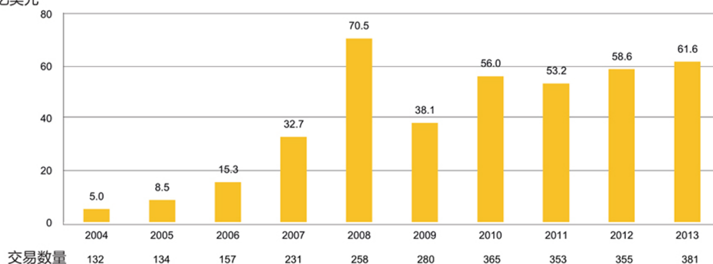


双击可看大图

（返回原文阅读）

图 2 中国企业海外并购的 10 年历程 数据来源：汤森路透 (Thomson Reuters)

总交易额度
10 亿美元



双击可看大图

（返回原文阅读）

许多海外并购交易失败的原因是并购后的整合，聘请当地顾问会有利于中国企业顺利度过融入当地文化的过程。

国际化困难重重

在经营管理界，国际化一向是风险巨大的经营活动——失败的

多、成功的少。操作得当，海外合作可以显著地提高中国企业的价值。而操作不当，与外企合作的许多优势就无法就得到利用。目前中国公司如想通过完全独立经营快速进入海外市场或建立高质量品牌存有一定困难。

李宁公司2007年试图进入美国市场并在俄勒冈州建立业务总部。由于没能成功地与Champs Sports达成分销协议，李宁的销售面临巨大困难。同样，其试图先与洛杉矶快艇队员巴朗·戴维斯（Baron Davis）合作也没能打开NBA消费市场。因此在2011年，李宁不得不收缩其在美国的业务，回到了起点。2013年，李宁借用NBA品牌又回到北美市场，这次与怀恩·韦德（Dwayne Wade）签署广告协议，但这也没能使他们建立起零售和海外销售平台。一年之内，李宁只能眼睁睁地看着他在美国的多数高管离开公司。从那时起，李宁显著地缩减了在美业务，而仅专注借用该宣传合约提振在中国市场的销售。显然没有一个完善的零售网络及品牌，巨大的宣传投入只能产生很少的回报。

中国企业在国际市场扩展过程中失败的例子极为常见，主要原因是企业缺乏整体的国际化战略和思维、没有重视和遵守当地的法律法则、缺少国际化人才也不注意保留被并购企业的人才、更愿意获取当地资源而不是技术和品牌。

很明显，中国企业在并购过程中遇到很多技术转移是并购的主要得益之一。但买方在这方面仍然需要搞清楚，哪些知识产权是可以共享的。这种问题最常出现在买方和卖方处于互相竞争关系时或技术牵涉到政府部门时。合资企业一般对海外公司的技术保护力度较大，比如在与汽车厂商合作方面，外国企业多数不会分享其关键技术。在这种情况下，中国企业可能只能参与非高技术组装工作而学不到关键的设计和制造过程。

为品牌收购海外公司也是并购目的之一。一个有信誉的品牌可立刻为公司产品提供识别性并可以提高企业的营销能力，但这种声誉也

意味着在客户眼里企业拥有了更强的产品和管理质量信誉。因此，收购国外品牌还应包括学习更严格的内部控制和更强的运行效率。

这种努力表现得明显的是双汇2013年5月宣布收购美国肉业巨头史密斯菲尔德（Smithfield）。双汇以31%的溢价投入70亿美元收购史密斯菲尔德的目的之一，就是为减轻消费者对中国食品安全问题的忧虑和恐惧。通过这次收购，双汇可学习史密斯菲尔德如何高效、安全地管理供应链。在中国反复出现食品安全丑闻的背景下为消费者提供一个食品安全保证。

成功并购三原则

尽管海外并购在战略上有许多好处，但如想真正实现这些价值，买方必须注意交易后在整合方面存在的障碍。许多海外并购交易失败的原因是并购后的整合。

在谈判阶段，对于买方最重要的工作就是进行全面的尽职调查。投入足够的时间和资源了解当地的法规和劳工问题、明确制定并购后的发展策略。聘请当地顾问会有利于帮助公司顺利度过融入当地业务文化和体系的过程。

在海外并购时，中国企业应注意的问题很多，以下是三个主要原则。

重视和遵守当地法律法规。 中国企业在国外监管、税务和劳动法的迷宫里乱撞很容易阻碍谈判和整合过程。对于许多中国企业在海外设立业务之前进行的第一次对外收购，不少买方都发现自己陷入了一个陌生的外国监管体制的泥沼。这时当地同行企业或者第三方顾问的指导会显得更加重要。例如税收，在美国每一州都存在很大区别。这就使外资收购不能没有顾问们的帮助和支持。

至于监管审批程序，许多西方市场仍然对中国竞争有些防范。但最近几年海外交易在审批方面已经取得了一定的进展。

政治争论阻碍了许多的中美并购，包括2005年中海油在美国的185亿美元竞购优尼科（Unocal），以及2007年华为投22亿美元竞购3com。然而，政治环境在近期似乎有所改善。最近，美国外国投资委员会（CFIUS），负责审批外方收购的政府部门，批准了2013年双汇收购史密斯菲尔德的交易。对比于联想在2005年收购IBM的PC业务，CFIUS对2014年联想收购IBM x86服务器业务的反馈也明显反映了这种进步。这些近期案例表明，国外政府逐渐意识到中国因商业战略原因在海外进行收购可以为当地经济带来一定的好处。

保留被并购企业人才。 对于许多并购交易，并购后的整合过程中最重要的是确保留住人才，因为被收购公司的价值几乎完全基于它的团队。第一步是向目标公司明确保证并购后，团队、管理流程、水准会保持与以前一致。根据成功的交易经验，中国企业不应过多干涉被收购公司的管理团队和运行程序。他们应在早期设立明确的目标，但需要给管理层足够的自主权。有的买方在早期试图控制运作细节，他们会发现自己的团队缺乏对于当地文化的了解及相关国际管理经验而无法有效运转外国企业。这很容易导致买方与目标之间的文化冲突。购买者应投入足够的时间去学习相关管理知识，而不是迫使目标公司接受买方的治理结构。

三一公司在收购普茨迈斯特时，曾遭到了目标公司数百名员工的抗议。当时，许多员工害怕失业，并对普茨迈斯特管理层没有告知他们这笔交易表示愤怒。三一公司立即允诺并购后不会解雇任何员工，并希望双方可以通过优化资源和丰富普茨迈斯特的产品组合，来创造更多就业机会。

保留人才有助于维持国外品牌的价值，并能确保整合后的公司将继续对客户提供可靠和高品质的产品。

不断进行额外投资。 虽然并购将有助于立刻打开新市场并提供技术和信息。但买方应意识到技术和行业的布局不是一成不变的。并购后维护销售体制，建立分销网络和研发技术是实现交易价值的关键一

步。成功整合几乎总会涉及额外的投资。

进入海外市场的企业应制定明确的业务发展计划。例如，他们可以在进行大型并购前，考虑先建立一个小型企业。并购后整合的目标应该是保持当地业务管理（包括保留最优秀的人才，保持当地的工作文化）。买方也应设法促进和鼓励外国团队对国内团队保持交流并成立联合研发中心，以便充分受益于外国团队的价值。

三一公司在收购普茨迈斯特之前先投资6500万欧元在德国设立生产设施和研发中心。收购3个月后，三一公司又宣布为普茨迈斯特投资额外的3亿欧元。

2012年5月大连万达以26亿美元收购美国电影院线AMC娱乐控股公司（AMC Entertainment Holdings），成立世界上最大的电影院网络。之后，万达立即着手投入更多的资金来改善经营。当时万达表示，计划追加投资5亿美元来升级AMC的电影院设施并减少债务。

在完成初步的学习过程后，中国企业就可以开始建立自身作为一个跨国企业的信誉和品牌，打造一个联合的企业文化。这一步往往需要先获得足够的国际经营经验，成立具有丰富经验的管理团队。

从中国企业国际并购的经历看，并购整合并不是一个不可能完成的任务。中国企业只要战略明确、方法得当，是可能像联想集团一样快速成为一家真正的国际化企业。



李湘茗 是一家国际投资银行的分析师。



Harvard Business Review

哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：并购成功&生存法则

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei
编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan
首席编辑 Chief Content Editors
李剑 Li Jian
首席撰稿 Chief Writer
王丰 Wang Feng
高级编译 Senior Articles Editors
王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng
高级编辑 Copy Editors
时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors
刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer

廖琦菁 Liao Qijing

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei

新媒体编辑 Digital Editor

齐菁 Qi Jing

驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级图书编辑 Senior Book Editor

王晓红 Wendy Wang

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

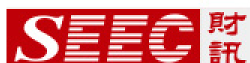
总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理 Executive Deputy General Manager
张菁 Zhang Jing
执行副总经理兼广告总监 Executive VP & Advertising Director
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区 市场部总经理 Director of Branding Center, East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区 广告部总经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
华北区广告副总监 Advertising Vice Director

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
资深策划经理 Senior Planning Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Lea Wang 李帅 Li Shuai
品牌经理 Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong
朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 Zhou Xinxin 初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of

Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

并购成功&生存法则（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2017
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00009823-20170330
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2016

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

hbrchina.org AUGUST 2018

Harvard Business Review

哈佛商业评论

098. 战略

3D 打印的六种商业模式

108. 领导力

摩根大通 CEO 杰米・戴蒙：

"管理者不是什么都知道"

088. 创业

当技术领先于社会

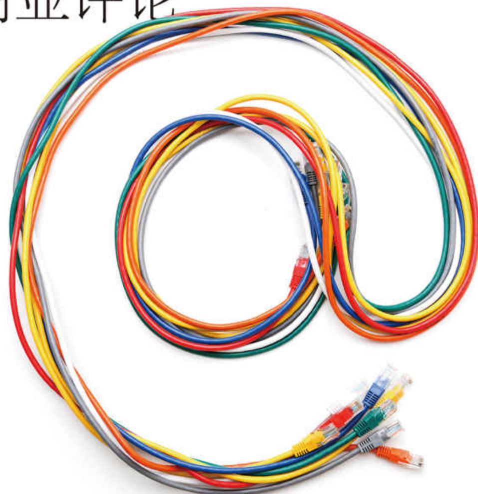
财经

CAIJING MAGAZINE



HBR独家中文授权

2018年8月出版



网络安全新策略

THE END OF CYBERSECURITY



人民币50元 港币80元

无论在网络安全方面投入多大，组织也无法保证关键系统能抵御黑客攻击。是时候制定新策略了。

P.055

哈佛商业评论

2018年第8期：网络安全新策略

《哈佛商业评论》中文版 出品

hbrchina.org AUGUST 2018

Harvard Business Review
哈佛商业评论

098. 战略
3D 打印的六种商业模式

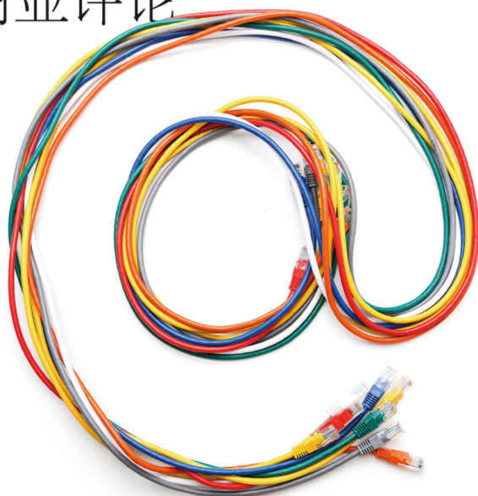
108. 领导力
摩根大通 CEO 杰米·戴蒙：
"管理者不是什么都知道"

088. 创业
当技术领先于社会

财经
CAIJING MAGAZINE



HBR独家中文授权
2018年8月出版



网络安全新策略

THE END OF CYBERSECURITY



人民币50元 港币80元

无论在网络安全方面投入多大，组织也无法保证关键系统能抵御黑客攻击。是时候制定新策略了。

P.055



Harvard Business Review
哈佛商业评论

2018年第8期

致读者

堵住网络安全这个无底洞

主创者

hbrchina.org

做员工很出色，为什么做领导却很糟糕？

博　客

谁是通用电气模式覆灭的罪魁祸首？

新经理在招聘中常犯的三个错误

关注重要的事，而不只是最紧急的事

众　说

提问的神奇力量

多样性与真实性

新婚姻模式挑战企业人才战略

HR迈向敏捷

比起升职加薪，有尊严地工作更重要

抢鲜读

好奇心的五大维度

特别报道

梁华：做有“势能”的使能者

前　沿
前沿　有组织犯罪的管理学
数据控　寻找意义
管理　耳垂和领导潜力
研究控　说什么不重要，重要的是怎么说
营销　消费者为何抵触广告语
奇思辩　淡化性别，女性更受益

特别报道
瑞幸咖啡，下一个颠覆式创新者？

实战复盘
北极星工业CEO：只承担“可计算的风险”

专　栏
工作的重新设定：迎接自动化新趋势挑战

特别报道
使命型组织助力家族传承

聚光灯
网络安全的终结
网络不安全
奶酪保卫战
主动防御与“黑客反击”
从数据看网络安全趋势

对话
嘉吉CEO麦伟德：为增长寻找新市场

特　写
当技术领先于社会

3D打印的六种商业模式

摩根大通CEO杰米·戴蒙："管理者不是什么都知道"

未来理想组织大揭秘——共生型组织及其四重境界

洞　见

重新定义增长方式

经　验

自管理　掌握四要素，开启变革领导力

案例研究　该制定统一的品牌战略吗？

——专家意见一

——专家意见二

——hbr.org 社区网友评论

杂谈

华尔街能管好金融风险吗？

跨界人生

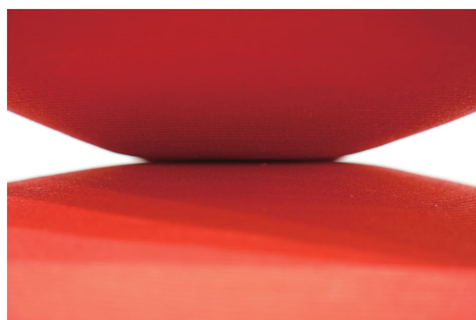
高级料理大师费兰·阿德里亚：灵感来自生活、阅读和旅行

英文摘要

版权页

致读者 TO THE READERS

堵住网络安全这个无底洞



在网络空间，没有国家保护的边境、社区警察巡逻或其他公共安全措施，因此不要指望会有及时前来援救的数字骑士。线上世界以数字的速度运转，执法部门和政府的行动常常来不及保护资产、发起法律行动，或阻挡攻击者。在网络安全方面，你会有一种无助感。你大部分时候只能靠自己。你通常是保护自身信息和通信系统的第一道也是最后一道防线。

对于网络安全，无论你的组织在最新软硬件、培训和人员方面投入多大，也无论是否保护隔离核心系统，结果都一样：只要关键系统是数字化的，且以某种形式与外部网络相连，它就永远不可能是安全的。这就是残酷的事实。

安全研究中心Ponemon Institute进行的一项全球调查表明，网络攻击产生的成本、频率和抵御时间已连续四年呈上升趋势。金融服务、国防、能源和公用事业领域的企业遭遇网络犯罪产生的成本远远高于处于零售、酒店和消费类产品行业的企业。安全问题是个无底

洞，你能做的极其有限。但重要的是做对的事情，做能带来改变的事情。

也就是说，无论在网络防御方面投入多大，组织都有可能遭到入侵。因此本期封面文章《网络安全的终结》一文提出，是时候选择另一种网络安全方式了。作者安迪·伯赫曼指出，企业应该考虑，是否应为了获得多个系统同时在线的收益，而背负网络安全的风险。一种新的观点认为，要让那些一旦被攻破就可能产生致命后果的关键系统离线。的确，企业要为便利和高效付出代价，但如果就为了获得便利和高效，丝毫没有减少网络风险，这种代价也许会比抵御网络攻击不断攀升的成本还要高。

本期另一篇值得读者特别关注的文章，是《3D打印的六种商业模式》。随着3D打印能力的提高，可用材料范围的扩大，供应商生态系统的扩张，该技术可能生产更多相对平价的产品，因此，这项技术应用相对有限的地位正在改变，在越来越多行业，它开始占据制造厂商的核心位置。从战略角度看，这意味着增材制造正成为一项全方位的竞争利器：企业可以用它保持市场领先地位，夺取业内霸主的主导地位，或者探索打印机生产不同行业产品的功能，实现业务多元化。

主创者 CONTRIBUTORS



“突破性技术重新改写规则和习俗，可能会得到赞美，甚至诋毁。”哈佛商学院教授塔隆·卡纳（**Tarun Khanna**）说道，“在美国和亚洲两地创建我自己的公司期间，我意识到，突破性技术所需的零规则和习俗环境，和迅速崛起的新兴市场国家有相似之处——规则有限的环境。”他在本期文章中总结道，技术领袖可以从新兴市场的创新先驱身上借鉴到很多建立成功企业的经验。



理查德·达韦尼（**Richard D’Aveni**）2012年以亚洲制造业不断累积的优势为课题出了一本书后，开始探索增材制造（又称3D打印）等新兴技术可否改变这一趋

势。“我发现多种战略意义，不仅限于地缘政治学层面的。”达韦尼称。他是达特茅斯学院塔克商学院Bakala战略学教席教授，最新文章探究了近期技术进步带来的新商业模式。


SARAH WATSON
249
QUEENS
MR.K
16.10
2/10
20 40 60 80 100 120 140 160 180 200 220 240 260 280 300

我们不是药神，但要懂点医改

中国有《我不是药神》，美国有《达拉斯买家俱乐部》。医改是世界性难题，《哈佛商业评论》也有许多关于医改的经典文章值得关注。

医改大战略

迈克尔·波特、托马斯·李｜文

自下而上促进医疗服务转型

维贾伊·戈文达拉扬、拉维·拉玛穆提｜文

员工究竟为何离职

罗伯特·格拉斯哥、萨姆·芬雷森｜文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

CEO如何管理时间

领导者最缺少的资源是时间，时间规划意义重大。

建立使命型组织

强调一个与公司利益一致、可以指导决策的更高的使命，能促使员工摆脱旧有的倦怠行为方式，在工作中发挥出潜力。

协作智能：人机合作新模式

企业应积极拥抱协作智能，改革运营、市场、行业，最大化人机协作优势。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码，

下载《哈佛商业评论》

中文版APP

谁是通用电气模式覆灭的罪魁祸首？

本杰明·戈梅斯 - 卡塞雷斯
(Benjamin Gomes-Casseres) | 文
时青靖 | 编辑



通用电气因谁而亡？

当然，通用电气并未死亡，作为一家公司，它依旧可以重生并发展壮大。毕竟，IBM在20世纪90年代也有过一段起死回生的经历。然而，通用电气发展模式已经消亡，而造成这一模式消亡的可疑对象还不少。

通用电气这个庞然大物集众多工业门类于一身。它并非是一家控股公司或当代的对冲基金，其业务模式旨在通过于毫不相干的各项业务中积极地分享各类功能来创造价值，然而重要的一点在于，这些业务有一个共通之处，那就是与制造业相关。

通用电气模式至少可追溯至20世纪70年代，当时公司的首席执行官是瑞纳德·琼斯(Reginald Jones)。他引入了一个直接由高层指导的战略规划流程。80年代和90年代，杰克·威尔奇(Jack Welch)对这一模式不断改进，引入了新的资产组合重组策略，并做出了向金融领域进军的轻率决定。在这个世纪初公司面临新威胁时，杰夫·伊梅尔特(Jeff Immelt)试图沿用这一模式。如今，约翰·富兰纳瑞(John Flannery)通过销售绝大部分业务（除相对来说紧密关联的业务之外），为这一模式画上了句号。

长期以来，通用电气业务模式如何创造价值一直都是企业策略师们争论的焦点，而其他人则很喜欢这一模式。简单来说，其主要原因可总结如下：首先，通用电气受益于工业业务的规模和市场主导地位；第二，通用电气在复杂工业领域拥有技术优势，而且其技术可在不同的业务部门进行分享；第三，相对于业务部门各自为政的业务模式，通用电气庞大的资产组合能够让其在获得资金方面享有优先权，并允许它更好地在内部分配资本；第四，有些人认为，通用电气的优势在于其专业的管理体系，集中体现为公司对高管教育和管理层发展的投资。

怀疑对象会随着人们对这一模式运行原理看法的变化而改变。以下是我所认为的重点怀疑对象。

中国和其他采用中国策略的国家。 在这一策略中，国家会使用国有企业、工业政策和其他本土市场力量，来大幅提升国家的工业生产。虽然中国是当今这一策略最为典型的案例，但这一策略并非什么新事物，它源于20世纪80年代的日本和韩国，被巴西、印度等新兴市场广泛采用。

这些策略蚕食了通用电气在各个领域的竞争优势，从消费电子和家用电器，一直到火车和飞机引擎。全球贸易、投资和教育带来的制造技术扩散也为公司带来了不利影响。通用电气曾在新兴市场以合资企业的形式来维持其中的一些业务，但这家工业巨头受损的是其核心

业务。

硅谷和信息技术的崛起。 即便通用电气的广告曾显示公司有意向软件行业转型，但在全新的软件和网络行业，通用电气一直都处于追赶他人的位置。即便是在通用电气拥有硬件实力，且较早进入电子病历软件领域的医疗行业，它也输给了一些更加专注的软件公司，例如Epic。

在信息行业，规模和业务范围依然很重要，但它们成长的动力往往源于公司外部的网络效应，而不是制造业规模。聚集效应在硅谷依然存在，谷歌的母公司Alphabet便是一个例子。然而，这种游戏策略在通用电气并不奏效，而通用电气也从未成为这一领域真正的玩家。

私募股权和新资本市场。 大型企业在不透明的资本市场能够风生水起，而且在这类资本市场中，资本不会轻易地从收益很差的投资向收益更好的投资流动。这也是为什么大型企业在新兴经济体依然十分普遍的原因，但它们的数量在那些资本市场效率更高的国家则出现了下滑。

私募股权、激进投资者和对加大披露力度的要求为通用电气带来了挑战，迫使公司证明其价值应超过各部分业务之和，然而在这一挑战面前，通用电气基本上以失败告终。即便是进行重组之后，投资者似乎对这些部门相互增添价值的能力并不抱有信心。有关透明度的新需求对通用电气的打击尤为严重，因为公司此前的会计方法一直没有什么透明度可言。此外，过去10年充足的资本意味着通用电气在筹集资金方面的企业规模优势已经荡然无存，即便公司以前曾因此而受益。

商学院。 通用电气和杰克·韦尔奇都是商学院的英雄。但商学院的角色在通用电气模式消亡的过程中成为了一把双刃剑。如果你认为如今的商学院所教授的内容是错误的，那么你可能会把矛头指向通用电气的专业管理系统本身，因为它将公司带入了歧途。另一方面，即便你认为商学院教授的内容都是正确的，但它仍可能被视作通用电气

消亡的原因之一。

通用电气业务模式称，公司创造价值的方式在于，在各个业务中分享良好的管理实践，并吸取其他公司的“最佳实践”。如果全球各大商学院如今都在教授同样的内容，那么通用电气模式的合理性也就不再合理了。

大萧条。 金融市场的崩溃导致了GE Capital业务的倒闭，这一点是毫无疑问的。然而在倒闭之时，这一业务已经在通用电气资产组合中占据主导地位。大萧条和页岩油革命还削弱了杰夫·伊梅尔特投资的油气业务，以至于观察家们都为通用电气的股价下跌而拍手称快。

然而，大萧条只是给了通用电气业务模式最后一击罢了，在此之前，该公司已经受到了持续的、更大力量的重创。造成通用电气业务模式覆灭的原因包括全球竞争、技术革命、投资者的角力和专业管理专长的广为传播。

自通用电气采用这一业务模式之后，各类采用简化版通用电气模式的大集团遍地开花。其中一些大企业，例如Tyco，不久便夭折了。但其他企业依然健在，包括新兴市场的一些企业。这些大型集团必然会认真吸取通用电气模式的死亡教训，如同在现实中的那样。



本杰明·戈梅斯-卡塞雷斯 是联盟策略方面的专家，目前担任布兰戴斯大学国际商学院教授。30年来，它一直研究、教授业务合并策略，并提供这一方面的咨询服务。他撰写了三本书，包括《混合策略：业务合并的三大法则》（哈佛商学院出版社，2015）。

博客 @HBR

新经理在招聘中常犯的三个错误

惠特尼·约翰逊 (Whitney Johnson) | 文

时青靖 | 编辑



没有人愿意聘请不合适的员工。即便只有一名新员工，其招聘、面试、聘用和上岗培训也是一个相当耗时的过程，每一名经理都会认真对待。

这是新任经理最难掌握的技能之一，部分原因在于，经理们在通常情况下没有多少可供练习的机会，除非你所工作的公司成长速度非常快。在缺乏练习机会的情况下，经理们的学习曲线也不会有什么起色。

尽管在招聘时经理们可能会刻意留意很多问题——例如新任员工所应掌握的技能以及你希望他们能够执行的任务——但每位经理都会受到自身潜意识的影响。在做出聘用人选的最终决定之前，也请把你的潜意识和情绪动机拿出来晒晒，并逐一核查。招聘新人怎么样才能

让你“备感欣慰”；你希望弥补哪些缺憾？如果你录用的这些人能够完成你所要求的工作，但无法在情绪方面满足你的要求，不管他们最终从事什么工作，你都不会感到满意。

以下是一些我们很少直接面对，但需认真对待的潜意识情绪动机：

西北大学研究员劳伦·瑞维拉（Lauren Rivera）通过电子邮件对我说，“如果我能克隆自己就好了。大多数人寻找的都是‘自我’。”她的研究总结道，“如果面试官对于公司需要什么样的人才没有系统的认识，那么他们会倾向于以自身为标准，并按照‘自身的形象’来定义优点。这意味着大多数合格的被面试者都是那些与其面试官最为相似的求职者。”大家往往会希望聘请这样的人，也就是另一个自己。然而，他们很快就会对其感到厌倦和沮丧，因为这些人没有成长和提升的空间。你已经有你自己了，无须再找另一个你。

如果你有这种想法，那么这显然说明，你并未意识到雇员的学习曲线。你是想通过聘请他人来分享你的学习曲线。新雇员需要的是一个属于他自己的独立角色——一条成长的道路。聘请新人提供了一个改变此前行事方式的机会，也就是创新的机会。如果你聘请的目的仅仅是为了减少自己的工作量，不妨问问自己是否将某些任务转交给其他的团队成员会收到更好的效果，这样也能为他们带来新的挑战。或者也可以通过更好地运用技术工具来解决这一问题，而不是招聘额外的人员。如果你真需要招聘新人，不要再聘请另一个微缩版的自己，而是聘请能够为团队注入新活力的员工。

“如果能找到人帮我做这些令人厌烦的工作就好了。”尽管这种冲动是可以理解的，但却更加危险。当然，每个人都会试图避开那些令人厌烦或困难重重的任务。然而，人们很难吸引到有才干的员工来从事那些索然无味的工作。如果你希望推掉所有你所厌恶的工作，而且大多数都是垃圾工作，那么这便是对你新招聘员工的不敬，因为你把他当成了垃圾场（这种情绪很可能会反复）。这个问题还有更加棘手

的一面，即经理希望聘请员工从事的并非是无聊的工作，而是“肮脏的工作”。这并不只是新经理才犯的错误。数年前，我受一家快速增长的科技公司的邀请，参加了该公司首席财务官岗位的面试。首席财务官的职责可以是多种多样的，但是当首席运营官对我说，“我想聘请一位能够告诉所有员工哪些费用不能花的首席财务官”，我意识到，他是在找替罪羊。

在我看来，这类经理通常并未意识到自己想要聘请的是一头替罪羊。他们仅仅是希望博得他人的欢心，但这意味着他们不得不聘请新人来做那些不怎么受欢迎的工作，例如削减成本、裁员或执行政策。这是对人才和经验的浪费。

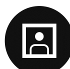
这并不是领导艺术。如果你在招聘的时候总想着这一点，那么公司将出现员工流失问题。就像寻找另一个自己可能意味着需要对外分摊更多的任务一样，寻找一名追随者意味着减少对外分摊任务，并自愿承担更多令人不愉快的工作。

“如果我知道该怎么做就好了。”可能有些任务需要有人做，但你自己却没有完成这一任务所需的专长。因此你十分看重那些拥有这一技能的人士，也是你招聘新员工的目的。然而，这种想法也有一些不足之处。有时候可能会滋生嫉妒情绪，你可能会感觉受到了威胁，因为他们拥有你不具备的才干。或者你是在“造神”，当公司希望聘请一位“独角兽”或“忍者”的时候，我们经常会这么做。不管怎么样，此举都会给财务和情绪带来过重的负担。除此之外，如果你对他们的工作一无所知，那么你就无法为此人指明一条明确的道路，从而最大程度地发挥其才干和整体生产力。

我们应该这样来梳理这种情绪——“如果我能掌握我不知道的那些技能该有多好。”不要只停留在口头上，而是学着真正落到实处。如何解决知识空白问题？正因为如此，思想、理念和经验的多元化至关重要。通过招聘来增添那些宝贵的资产。如果你真的希望推动所在的机构向前发展，那么你就需要聘请那些拥有不同技能的人才，寻求

不同学习曲线的人才，持有不同意见的人才。你应该让你的团队接触那些不喜欢你的人，挑战你观念的人，以及告诉你未知事物的人。如果你对于所管理业务的某些部分缺乏了解，那么就应把“学习”当作自我发展过程的一部分。

通过研究新招聘员工在情绪方面“应完成的工作”以及公司实际需要他们所做的工作，我们招聘错误人选的可能性就会降低，而且更有可能为一个好岗位招聘到一个好员工。

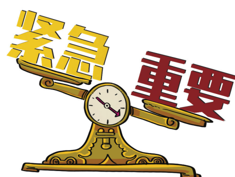


惠特尼·约翰逊 是一名高管教员、演讲者和创新思想家，最近被Thinkers50命名为最具影响力的管理思想家。她著有《打造A级团队》一书，由哈佛商学院出版社出版，同时著有《颠覆自我》一书，广受人们好评。

博客 @HBR

关注重要的事，
而不只是最紧急的事

艾莉丝·博伊斯（Alice Boyes）｜文 时青靖｜编辑



有没有遇到过在一天结束时最紧急的事已做完，但最重要的事却没碰？你不是一个人。最近发表于《消费者研究》上的一系列论文显示，人们经常选择做截止日期快到的任务，即便其他时间更充裕的任务一样轻松而且回报更大。

优先完成时间很紧的任务，好让脑中待办事项减少一项，这其实很自然。许多人面临的矛盾是，与没那么重要的任务相比，最重要的任务往往没有明确的期限。重要事项可能涉及：

构建价值观（例如，志愿服务或花更多时间陪伴孩子）

获得公众认可（被邀请参加行业论坛或撰写书籍）

提升重要技能（提高统计学知识或学习一门新语言）

避免灾难（预约医生年度体检，或为企业制定危机管理协议）

如果你和大多数人一样忙着应付不重要但时间紧的任务，例如为

会议预订酒店房间，清理收件箱或写月度通讯，一些重要事项就容易遗忘。

应该怎么做？我列出了一系列实用的策略和技巧，但要明白建议再明确也没法帮你做出完美的选择。追求完美正是导致很多人陷入矛盾的原因。应该采取策略向正确的方向循序渐进，其实不用很费力。

安排重要任务，多安排一些时间

研究表明，明确安排何时何地完成某事之后，实际完成的可能性会大大提高。

对于一些非常重要而且总是回避的任务，我喜欢一种叫“清理桌面”的策略，意思是安排一整天完成某项具体任务。最近我采用这种方式设置了密码管理软件，之前已经拖延多年。

对于不熟悉但非常重要的任务，人们通常会有学习曲线，具体多久能完成很难预测。做起来感觉很笨拙而且效率低，这也是潜意识里不想做的原因。“清理桌面”策略可以留出一整天时间，即便时间很富裕，但在处理类似任务时很有用。

所以不用推迟重要的个人护理计划，如有必要可以每周留出固定时间，在工作期间预约私人事宜。如此可确保身体问题早发现早治疗。大多数星期里用不到该固定时间，但一旦需要一定要留出。

将重要任务中最重要的部分分离出来

大型任务通常需要循序渐进。再说回密码管理软件的例子，一开始我的目标是为所有在线账户设置新的、强大且独特的密码，但其实没有绝对必要。先整理好10到20个最重要的账户就可以。

如果你习惯性设置目标过高，最后导致拖延，可以试试这招：考虑目标的时候先设一个半程版。脑中将原始计划和半程版分开，问自己哪个目标更好（更实际）。如果任务仍然感觉难度很高，就继续降低难度直到感觉做起来没难度。最后目标可能只有刚开始制定的四分之一甚至十分之一，但也更可能完成。只要你能开始做，总能继续下去。

做好预期，管理焦虑

做很多重要任务时，都要考虑各种可能出错的情况，很容易让人焦虑。比如说：立遗嘱，检查肿块，考虑商业继承人，认真阅读保险计划政策，或是制定危机管理计划等。

即便某些任务中不用考虑出现大麻烦的情况，但只要将来可能产生巨大回报，也会导致焦虑。重要但可能引发焦虑的一般性例子包括：交新朋友，第一次尝试某些具有挑战性的事，明确提出需求，与别人尬聊，勇敢面对并改正错误，某些需要几个月的大型任务，其间自信受到反复挑战，还有各种怀疑。

简单来说，完成重要任务一般需要良好的技巧，才能处理各种令人不爽的情绪。举个个人的例子：虽然读一些写得比我好的作品有助于提升写作技巧，但也会让我产生嫉妒和比较心理。承认并面对某些经历会令人情绪波动的事实，才能有效地降低情绪造成的影响。

如果你非常擅长管理个人想法和情绪，走出心理舒适区追求目标时就会更自如。

在不重要的任务上少花时间

一般来说，不重要的任务往往会花掉更多时间。举个例子，你有可能坐下来检查某位员工的工作报告，结果还没等你意识到，已经花了一个小时重写。以后可以做个规定，只要是基本能接受的文件，就列举三条最重要的意见，要么就定好写批注的时间。

尽快决策也有帮助。如果遇到紧急情况，最好尽快决策，而不是花更多时间找更稳妥的方案。

如果某些工作可以减少紧急非必要任务，可以优先考虑

现代生活中，很容易陷入“忙着追奶牛却没时间修篱笆”的陷阱。最应该避免的就是重复处理同样的问题，或是给出同样的建议。为避免出现整天“追奶牛”，可以考虑外包、自动化、批量处理小任务、剔除任务、简化工作流程或为重复任务创建模版。找机会实现一次投入时间建立系统将来节省时间，例如为办公用品下定期订单，而不是等

用完再一样一样买。

我在《健康心理工具》中提过一个具体的策略，即再教育生活中的“决策寄生虫”。所谓决策寄生虫，是指将决策推给你的人。举例来说，你可能找某个人做决定，但他并未照做，而是发邮件给你提出一些选项，将责任推回给你。建议不要轻易回复，让他提出明确建议。

关注怎样才能看到（并跟踪）重点事项

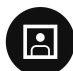
一旦陷入困境，就很难有心思纵观全局。要多注意怎样才能让你自然明白重点。对我来说旅行很有帮助，尤其是独自乘飞机旅行。在飞机上我可以从10000英尺高度将自己的路看得更清楚。表格也很有帮助。虽然我很讨厌记账和算税，但每次都能帮我集中精力理清当前处境。多注意休息也可防止整日处理非重要事项却忘记真正的目标，像落进“兔子洞”一样（兔子洞出自《爱丽丝漫游仙境》一书，指未知的世界——译者注）。

还有个方法也能帮我更多关注重要目标，即每半年左右见一些同事。每次我们都要互相介绍最近在忙的工作和下一步计划。此外金钱方面，我经常阅读一些个人财务方面的博客，确保及时更新相关知识。

详细了解时间支出情况也有帮助，问题在于记录本身很费时而且很考验毅力。我经常用一款叫“拯救时间”的应用，可以轻松记录在各网站花费的时间（包括Gmail）。每周都会看一眼时间分配记录。

不管用什么方法能帮你看清全局，都要重视。此外，做完后要留出时间想一想，如何才能在具体计划和行动中贯彻思路。

如果你很难将重要事项放在紧急事项前完成，也不必对自己过于苛责。毕竟现代生活中有太多期限要敢，太多决策要做，再加上很多重要事项在感情（和认知）层面挑战比较大，纠结几乎是必然的。我曾写过一本书介绍如何看清大局且停止自我折磨，实践起来仍然觉得困难重重。在我看来，能完成自己提出建议的50%就已经算成功了！这是个合理的经验，你也可以考虑这样想。



艾莉丝·博伊斯 曾为临床心理医生，后转行成为作家，著有《健康心理工具》和《焦虑应对工具》等书。



提问的神奇力量

艾莉森·布鲁克斯（**Alison Wood Brooks**）、莱斯利·约翰（**Leslie K. John**），《哈佛商业评论》**2018**年**6**月刊

提问是开发公司价值的有力工具，既能激发学习动力，促进思想交流，带动创新和绩效提升，帮助团队成员建立互信关系，又能发现难以预见的陷阱和风险，从而降低商业风险。

这篇文章写得很深刻，有很多值得回味的地方。在商业背景中，特别是销售和谈判中，有两大因素往往会明显影响到各方提供信息的意愿。首先，倾听者如何评价提问者的动机？如果提问者的动机不明确或过于以自我为中心，对方就不太情愿坦诚回答问题。

其次，提问者是否赢得了他人回应问题的权利？如果双方还没建立最基本的信任，“赢得权利”这一因素就尤为重要。在这种情况下，为赢得权利，让对方回答你的问题，你可以选择两种直接有效的方法：1）先声夺人，提供可能对对方有用的信息；2）解释你所问问题背后的逻辑，让对方不再怀疑你的动机，并阐述对方能从回答你的问题中得到哪些好处。

——哈里·库伦

读者

好文章，我特别喜欢那段对团体动力的论述。如果我理解正确的话，参与谈话的人会更喜欢提问的人，而第三方观察者会喜欢回答问题的人。提问的人会更受欢迎，这并不难理解，因为他们活跃气氛并让对话继续进行。但“观察者喜欢回答问题的人”背后是什么逻辑？我不太明白，谁能给我解释一下？

——哈克达尔

读者

若组织文化重视逻辑清晰的问题，或者说重视好问题，就应给更多有创新价值的质疑打开大门。我曾遇到一位员工，她告诉我，他们集团的总裁曾说过：“如果你不提问，就没有在做事。”我可以从她的行为举止中看出，她是一位工作颇有成效并积极应对挑战的员工。

——道格·柯林斯

读者

众说｜Interaction

多样性与真实性

凯瑟琳·菲利普斯（**Katherine W. Phillips**）、特蕾西·杜马（**Tracy Dumas**）、南希·罗斯巴德（**Nancy P. Rothbard**），《哈佛商业评论》**2018**年**6**月刊

少数族群在职场不愿分享私人生活情况，这是所有人的问题。

我的情况与马库斯类似，我们这样的人必须努力交际，让同事和组织感到“舒适”，才能确保升职机会，这种概念荒谬且无礼。组织一边强调“建立多样性的工作环境”，一边希望所有人趋于同化。我经常说，如果你想“了解我”，那就来找我，在我所处的环境里做我做的事情。几乎没有人真的来找过我……

——乔纳森·雷

读者

我发现这篇文章很有意思，而且我的确觉得，这篇文章提出的问题可以扩展到其他多样性的团体。有关规则的文化预设在各个领域普遍存在，而且可能对不遵守这类规则的外人十分不友好。不同的种族、性别、阶级和文化团体皆如此。雇主尝试在工作场所创造一种具有包容性、开放性的文化氛围，这是必不可少的，我也赞同。不过，实现这一点要对抗更加广泛存在的社会文化规则，恐怕无法一蹴而就。

——阿内特·唐金

读者

文章开头，我很担心作者会把交流的负担放在有色人种员工身上。我喜欢作者论述的，上级主管和组织中的个人有能力且应当负责主动创造一种值得信赖的环境，支持员工坦诚相对。目前的环境是顺应白人的习惯建立的，我们没有感到不和谐，所以没有意识到我们自己不言而喻的规则或公司文化，对别人来讲其实并不和谐。

——萨拉·朗韦尔

读者

新婚姻模式挑战企业人才战略

珍妮弗·派崔列（Jennifer Petriglieri），《哈佛商业评论》2018年6月刊

时代变了。随着互联网的普及，更多女性摆脱家庭角色走入职场追求事业，新婚姻模式逐渐成为市场主流。职场夫妻越来越关注伴侣的事业发展，而不愿轻易接受组织调动。创建于20世纪80年代的人才发展战略早已不再适用于当下的情况。企业要想留住和发展高潜力人才，就要做出调整。

作者观点太精彩了。今年在圣地亚哥举办的ASU＋GSV峰会上，我和几位高级人才主管都聊到了这一话题。我们公司研发了几种了解个体驱动力的工具。通过这些工具，我们可以根据不同驱动因素，定制职业体验。如果企业以为，每个人都受同样的因素驱动，即金钱＋奖励、晋升或竞争，却不去发掘促使员工做出职业决定的其他多种因素，就会铸成大错。在我们生活的这个时代，人们愿意牺牲晋升机会，只为寻求他们想要的不同发展方式——这种发展首先要与他们的价值观和驱动力保持一致。

——史蒂夫·阿恩茨

读者

众说 | Interaction

HR迈向敏捷

彼得·卡普利（**Peter Cappelli**）、安娜·塔维斯（**Anna Tavis**），《哈佛商业评论》**2018**年**3**月刊

文章引人入胜。虽然敏捷和Scrum方法在产品团队中最容易找到应用自身原则的土壤，但供应商和商家也可通过敏捷工作流获取巨大利益。

这听上去也许很怪：敏捷开发的不可持续性——不管是因为你的客户还没准备好实行敏捷，还是因为你的服务协议不准进行敏捷，反而会促使领导团队用敏捷思维模式实现发展。独立、敏捷、高效、团结的“客户成功”团队对你和客户合作流程的影响，要比大型等级制组织大得多。

——米尔科·格雷温

读者

好文章。我很好奇采用敏捷方法的团队，在异地协作的情况下会遇到怎样的挑战，毕竟当前分布式全球团队正成为新趋势。分布式敏捷团队必须克服物理距离的限制，激发自发性、带动创新、建立信任。打造在线办公环境的Sococo等工具是分散性敏捷扩张的关键因素。分布式团队和同事在Sococo上协作时，会感到他们好像身处同一楼层、同一房间。

——克莱尔·尼尔森

读者

比起升职加薪，有尊严地工作更重要

克里斯蒂·罗杰斯（**Kristie Rogers**），《哈佛商业评论》**2018**年**7**月**11**日微信文章《讲真，比起升职加薪，我们更在意的是有尊严地工作》

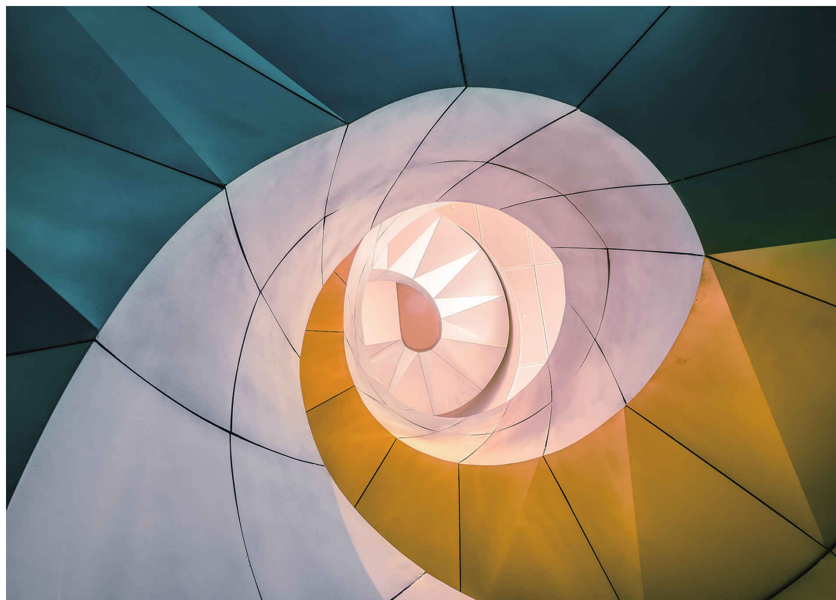
尊重和加薪根本就是两件事。尊重是人本质上的品格问题，和每个人的三观有关，和职位没有太大的关系。一个人三观不正，见利忘义，很自然不会去考虑尊重他人的问题。这样的人无论是不是领导都一样。加薪是每个人用自我的能力去争取到的东西，是一种付出和回报，如果付出得不到回报，员工的离职也就是很自然的事，除非事出有因，不然一般情况下没人会在工作上做亏本的买卖。

——Sherry Cheng

读者

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2018年9月刊 聚光灯

如何激发人们的好奇心

好奇心的五大维度

历史上大多数突破性的发现和发明都有一个共性：它们都源于人们的好奇心。寻找新信息和体验，探索新奇事物是人类的天性。哈佛商学院的弗兰西斯卡·基诺(Francesca Gino)表示，新研究揭示了好奇心与业务有关的三大重要洞见。首先，好奇心对企业业绩来说比之前想象的更加重要。这是因为培养各个层面的好奇心，能够帮助领导者和其员工适应不确定的市场环境和外部压力。第二，通过对其机构的设计和员工管理方式进行小幅的调整，领导者可以鼓励好奇心，并改

善其公司。第三，虽然领导者可能口头上会说他们十分欣赏好奇心，但事实上大多数领导者对其却十分顾忌，因为他们害怕好奇心会提升风险，降低效率。

在本文中，基诺详细介绍了好奇心的好处以及职场中好奇心所普遍面对的障碍，并提出了五点策略，以帮助领导者如何通过投资员工及自身的好奇心来获得高回报。我们将其分解为五大独立的维度，而不是将其看作一个单一的特征。因此，我们应开始询问的问题并不是“你的好奇心有多重”，而是“你为什么会对此感到好奇”。

[奇思辩]

肌肉男能促进男士消费

在一系列研究中，奥尔胡斯大学的托比亚斯·欧特布林(Tobias Otterbring)和其同事发现，在遇到体型健硕的男性销售员或模特时，男性购物者会花更多的钱，并购买明显要贵得多的物品。研究人员认为，这与人类的进化有关，当遇到的对象拥有能够吸引潜在配偶的特质时，男性会通过展现其财务实力来弥补差距。

[实战复盘]

联合劝募CEO谈论利用新业务模式转变百年慈善机构

在历史上的大多数时期，联合劝募与其捐赠人士鲜有直接的联系，后者通过薪资扣除来进行捐赠。在过去10年中，首席执行官布莱恩·佳莱赫(Brian Gallagher)一直在努力改变这一现状，有效地将这家慈善机构的业务模式从B2B转变为了B2B2C。如今，联合劝募仍依靠薪资扣除获取捐赠，但它也与数千名个人捐赠者建立了联系。它还开始与Salesforce合作，通过数字方式与捐赠者互联，为捐赠者提供更多义工信息，并让他们更好地了解他们所捐赠的资金都发挥了什么样的作用。

特别报道

专访华为董事长

梁华：做有“势能”的使能者

王丰 | 文



要成为智能社会的使能者，自己先要有“势能”，否则就谈不上使能给别人。使能者要有强大的平台和扎实的技术，才能改变自己，同时帮助他人去做出改变。

坂田基地是华为总部所在地，被数条纵向公共的道和数条横向的路整齐地分割开来。绝大多数的道和路取自数学家、物理学家、农学家的名字：张衡路、稼先路、隆平路、贝尔路、居里夫人大道等等，但没有一条被冠之以“华为”，这有些耐人寻味。

在未来二三十年中，以ICT为基石，云计算、IoT、人工智能等数字化技术将与行业充分结合，重新定义各行各业。

去年年底，华为提出了新愿景，并确立了新的战略定位：聚焦ICT基础设施和智能终端。

那么在新战略下，华为将如何使能各行各业？在全新的数字化产业周期内，华为自身的挑战是什么？各行各业面临的挑战又是什么？如何解决这些挑战？

7月5日上午，HBR中文版在华为深圳龙岗坂田总部独家专访了华为董事长梁华。

以技术创新和客户需求双轮驱动

HBR中文版： 去年底，华为发布了新愿景：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。为何选择此时发布？

梁华： 我们都知道，在相当长的一段时间里面，“丰富人们的沟通和生活”是广为人知的华为愿景。但时至今日，我们看到技术创新正在给个人、家庭和组织带来越来越多的实实在在好处，同时这些领域的数字化空间非常大，机遇和挑战兼具。可以说，人类社会已进入数字化时代，数字技术创新深刻改变每一个人、每个家庭、每个组织的生活、工作、学习、健康等各个方面。基于此，我们发布新愿景和使命，以更好地为个人、家庭和组织创造价值。

HBR中文版： 这意味着华为将发生哪些变化？

梁华： 首先谈不变。我们要持续坚持核心价值观："以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗"，与此同时，我们也特别强调坚持自我批判。这些核心的价值观不会发生变化。

接下来，面向新时代、新环境，我们希望能够真正激发组织活力，更好地面向客户。长期以来，华为以客户需求为导向来驱动公司发展，现在我们提出以技术创新和客户需求双轮驱动发展。

目前我们在某些领域已处于领先位置，面向未来我们需要有产业发展方向的探索。通过以技术创新与客户需求双轮驱动，做多联接、撑大管道、使能行业数字转型，我们未来的价值创造来源也主要是以客户需求和技术创新双轮驱动。我们将主动洞察客户需求，通过持续加大在技术创新上的投入，为客户提供有竞争力的ICT产品、服务和解决方案。

与此同时，我们正在积极开放合作，吸引、培养人才，加强探索性、前沿性研究。差不多在新愿景使命发布的同时，我们也迭代式发布了《人力资源管理纲要2.0》，以适应和支撑新时期我们的愿景实现和业务变化。

我们的人力资源政策要立足于更好地用价值创造、价值评价、价值分配闭环驱动，通过好的价值循环机制让更多的优秀人才脱颖而出。同时，公司提倡"全营一杆枪"、"胜则举杯相庆、败则拼死相救"的群体奋斗精神，我们会通过简化过程KPI、增强协同考核等方式，让这样的群体奋斗精神发挥得更好。

不能从泡沫上去追赶，要踏实地从基础上追赶

HBR中文版： 刚才你提到以技术创新驱动发展，那么华为的研发投入已经走在世界前列，只要技术领先，真的就能保证华为实现新愿景吗？

梁华： 技术创新不一定能保证我们必然实现新愿景，但是如果没有技术创新，那肯定就实现不了新愿景，也不可能取得成长和成功。要成为智能社会的使能者，自己先要有“势能”，否则就谈不上使能给别人。使能者要有强大的平台和扎实的技术，才能改变自己，同时帮助他人去做出改变。

当然，除了技术创新，我们还需要：一是有效地把战略落地执行，聚焦ICT基础设施和智能终端，使能数字化转型，这个战略已经基本明晰，我们只要把战略落实好了，新愿景的实现也就不难；二是对核心价值观的坚守，是华为30年发展的保证，未来我们要更好地坚守；三是我们的干部、组织、人才政策也要随着时代变化与时俱进，确保最优秀的人才为新愿景的实现贡献力量。总之，新愿景的实现有赖于坚持方向大致正确，理解人类需求和技术发展方向，并配以战略、价值观、人力资源政策等进行快速迭代地往下走。

HBR中文版： 华为提出“基础研究和基础教育是产业诞生和振兴的根本”，这是出于怎样的考虑？

梁华： 可以说，基础研究的历史，是成千上万优秀人才的协奏曲。爱因斯坦、普朗克、玻尔等无数科学家的研究，改变了人类的思维与观念，也奠定了现代产业的理论基础。而基础研究的根本要靠基础教育。人类社会的发展，都是走在基础科学技术进步的大道上的。像欧美工业之所以强大，强在长期重视基础研究，没有基础研究，产业就会被架空。在产业发展上，我们要正视与欧美先进水平的差距，这种差距，不能从泡沫上去追赶，要踏踏实实地从基础上追赶，就是要长期重视基础研究和基础教育。

HBR中文版： 具体来讲，华为将如何加大基础研究的投入？

梁华： 华为现在比以前更加强调“技术创新”驱动公司发展，信息科学技术、数学算法等的快速发展，以及这些前沿技术未来不可想象的突破空间，都为我们实现新愿景提供了扎实的基础。面向未来智能

社会，华为将加大在基础研究与前沿技术领域探索的投入，未来每年保持150亿-200亿美元的研发费用。我们也会加大对大学的资助与合作，支持大学树立起智能社会的灯塔，共同推动科技发展和人类社会进步。

聚焦“城墙口”

HBR中文版： 基于愿景的变化，华为的战略定位变成“聚焦ICT基础设施和智能终端”，为什么是这个定位？

梁华： 新愿景打开了空间，就像跑到了一片大草原,放眼望去，一个数字世界，一个智能世界，太多机会点，如果这里搞一下那里搞一下，就会失去焦点，没有聚焦就没有力量，就不可能做出优势，新愿景必须有新战略。

早在20多年前，尼葛洛·庞帝就提出了“数字化生存”的概念，华为也在很早就意识到各行各业、每个人、每个家庭都会数字化，时至今日，这依然是巨大的机会。这几年，我们提到“万物感知、万物互联、万物智能”应该是未来的趋势。对于华为而言，万物互联是我们的强项，会一直作为核心业务，公司将聚焦在万物互联这个“城墙口”，同时为了更好地做联接，万物智能、万物感知我们也会做一点点与联接相关的领域。

HBR中文版： 新愿景、新的战略定位，那对整个华为生态圈将产生哪些影响？

梁华： 华为将依托我们的核心能力，构建端、网、云协同的ICT基础设施平台，创建各行各业生态合作伙伴的创新“黑土地”，秉持“开放、合作、共赢”的理念，让生态伙伴能够在我们的黑土地上创新发展，开花结果，种上各种各样的粮食，我们也希望客户、合作伙伴都能获得“丰收”。

我们坚持以客户为中心，聚焦“城墙口”，通过提供一系列商业解决方案、产品和服务，帮助客户解决问题和使能客户创造价值；我们坚定不移地与生态合作伙伴“共生、共赢”，明确合作边界，根据合作规则向合作伙伴开放ICT基础设施和消费者业务平台，共赢市场。

与此同时，我们推动行业标准，创造数字化业务机会，降低数字化转型成本，从而实现可持续增长。

HBR中文版： 请给我们举个例子？

梁华： 比如在开源方面，我们推动社区融合，加速产业开放式创新。目前我们在OpenStack等国际重大开源社区中已有多个董事席位，通过主动开源来加速开放式创新，构建开放生态。推动开放认证，促进开源商用化进程：在OPNFV主推CVP认证，可解决NFV多厂家互联互通问题、加速NFV产业发展。我们还持续建设做强Openlab，支持区域生态繁荣落地，全球已经部署了十多个Openlab，成为华为与客户、伙伴联合创新、开发、验证和体验的中心。

数字化产业周期

HBR中文版： ICT产业进入全新的产业周期，为什么华为会有这个判断？

梁华： 从18世纪第一次科技革命以来，每轮科技革命对应着40年到60年的产业周期，分为两个阶段：头二三十年，体现为基础技术驱动，会出现大批颠覆性的技术创新，后二三十年，则体现为产品和应用创新驱动，会有大量的深度改变人们生活方式的产品和应用出来。

我们回看本轮科技革命，它起始于上实际80年代，以数字化为核心，以信息通信技术（ICT）、量子计算等新技术为支撑，发展到现

在，正处于一个动能转换的时间窗口。之前的信息技术革命连接了人与人，接下来多种新技术将交融在一起，以ICT为基础，驱动这一轮的信息和数字革命，这意味着数字化技术全面进入爆发期。

HBR中文版： 伴随数字化进入全新的产业周期，未来10年至20年，各行各业普遍面临的核心挑战是什么？

梁华： 每个企业都要思考：如何跨越这轮全面的数字化产业周期？我们要有一个认知，如果把数字化比喻成一座冰山，那么过去十几年，大家所感受的数字化浪潮，不过是实现了水面上的部分，水面之下的冰山主体的数字化远没有发生，现在走到了临界点。

数字技术将全面驱动各个产业的横向发展，很多边界变得越来越模糊。对于行业而言，首先的挑战是如何能够应用数字技术不断提高自身的效率，创造新价值。所谓"知易行难"，数字化转型的过程是一个逐步进化的过程，不是一蹴而就的。在这个过程中，一方面要"大处着眼"，制定清晰的战略与路径，明确我们的目标和方向，做到"方向大致正确"，并按照大致正确的方向坚定地走下去，以持久的战略耐性加强投入，实现商业成功；另一方面，也要"小处着手"，变革不能急于求成，要相信不积跬步，无以至千里。

HBR中文版： 本轮数字化周期的核心体现是什么？

梁华： ICT将从支撑系统演变为生产系统，现在大多数企业的 IT系统只是支撑系统，是一项辅助性技术。而在本轮数字化产业周期内，企业不但将实现人与人、物与物和人与物的全连接，员工、客户、合作伙伴、供应商也会连在一起，基于大数据和人工智能进行实时决策，运营将更加简单、高效、智能。ICT作为构建这个趋势的基础设施和基础服务提供者，正在从以前的垂直产业演化为平台型产业，通过将ICT数字技术与各行各业的知识相结合，帮助企业从本质上提升用户体验，改善生产与运营效率，创新数字服务。

小步快跑

HBR中文版： 面对全新的数字化产业周期，各行各业面临的核心挑战是什么？

梁华： 最大的挑战是明确突破点和动起来，以及建立适应数字化运营的人才、团队和组织。

首先是找突破点。要把愿景和方向想清楚，最好在核心业务中选定突破点，以用户历程为导向驱动数字化转型，检验方法论、基础设施、平台、工具等是否支持扩大规模，支持就扩展，不支持就缺什么补什么。

然后是“动起来”，以最小步伐行动起来，把简单的事情做好、做顺，对行动获得认知，然后再做更复杂的事情和更大的行动，然后再认知，再向前走。很多东西只凭想象力是想不出来的，一定要打一个领域，做了有可能成功，也有可能不成功，但在做的过程中，可以积累经验，逐步解决人、团队和组织的问题。

世界快速变化，不要总等到做好大蓝图才行动。也不要为数字化而数字化，首先要定义好商业目标，数字化运营的目的，一定要落实到商业的本源：要么创造收入，要么提升效率，要么提升竞争力。

电信行业数字化转型的两座山峰

HBR中文版： 具体到电信行业，将面临哪些关键挑战？

梁华： 数字化转型分为两大类：第一类是改造并扩展已经规模化的行业模式；第二类是孵化新的数字化商业模式，使之形成规模。以上两类转型都有可能创造出商业价值。

第一类数字化转型的主要挑战是如何将ROADS体验，即Real time（实时）、On Demand（按需定制）、All on Line（全在线）、DIY（自助服务）和Social（社交分享），高效、规模化地应用于端到端的用户体验中。通过更好的产品、服务体验与用户构筑更强的纽

带。要实现ROADS体验，必然需要通过数字化手段对电信行业的运营运维以及ICT基础设施进行重构，达到更加敏捷、快速响应的业务生产、运营和运维。

5G时代，电信行业在现有的通信服务基础上，会向个人、家庭、政府、企业提供媒体、智慧家庭、智慧城市等一系列数字服务，这些数字服务以及随之而来的新商业模式，也就是上面提到的第二类数字化转型。其实，当前有些领先的运营商在4G的网络上已经开始提供数字服务，做得最好的运营商数字服务的收入占比已经接近30%。如果说4G时代数字服务是可选项，那么在5G时代随着全云化网络架构和技术的演进，数字服务是必选项。有很多研究都表明，到2025年，数字服务预计将占电信运营商整体销售收入的20%以上。

用户需求以及技术的不断演进，给孵化新的数字化服务和商业模式带来了很大的变数，要应对这些变数就需要电信行业能够基于用户反馈快速迭代。这需要电信行业建立新的思维模式、改变工作方式、提升人才技能，同时也需要敏捷、高效、快速响应的运维运营环境以及云化、智能化的ICT基础设施来使能。

HBR中文版： 怎么解决这个挑战？

梁华： 第一要转变视角，从用户体验出发构造“商业-体验-业务-基础设施”的关联模型。第二，业务运行要加强数据驱动，并利用数字技术实现自动化、数字化、智能化，从而高效、经济地规模化实现ROADS体验。第三，构建数字化组织能力和人才队伍。在过去两年与行业的交流过程中，我发现几乎所有的运营商和企业都将文化、人才和技能作为转型的最大挑战之一。一方面需要以开放的心态积极拥抱内外部的专家智慧，建立良好的交流分享环境和协同机制；另一方面需要提供适配的人力资源政策和赋能体系，实现人才技能的改变。

最后，基于完成数字化改造的业务运行环境和ICT基础设施以及具备数字化技能的人才，打造各行业玩家和广大开发者可以共同使用

的开放平台，以云的方式不断聚合生态和众包资源、沉淀行业知识，使能新业务和新商业模式的持续创新以及规模化应用。

其实上面的几点不仅仅是针对电信行业的建议，也是华为在自身数字化转型的尝试和实践。对华为而言，我们也致力于通过在ICT基础设施和智能终端上的持续投资，陪伴所有行业一步一步坚实地完成数字化转型的历程，最终把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

HBR中文版： 数字化运营之后，会输出哪些关键成果？

梁华： 数字化运营的效果，是帮助运营商构筑竞争力，提升两大核心资产：开放、敏捷的文化和协同的工作模式，以及灵活、快速响应的网络和运营系统。这两大资产能够帮助运营商大幅提升运营运维效率，同时使能创新的规模化应用，最终快速应对行业和市场的变化。如此，在小步快跑的过程中，就能取得数字化运营的成功。

Harvard Business Review

Idea Watch

前沿



有组织犯罪的管理学

WHAT BUSINESS CAN LEARN FROM ORGANIZED CRIME

马克·古德曼（Marc Goodman）｜文

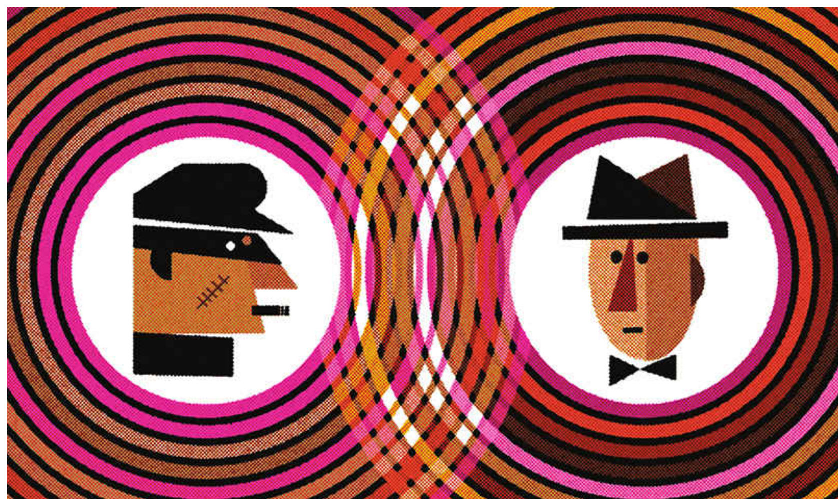
现如今，国际罪犯已经变成技术和人才的资深管理者。让我们一起来看看他们的“最佳实践”。

2008年11月，10名恐怖分子袭击印度孟买泰姬玛哈酒店，成为当时策划最周密、技术最先进的一次恐袭。事前，他们用谷歌地球仔细研究了目标的3D模型，决定了最佳进出路线、防守位置和保安位置。混战中，他们利用黑莓手机、卫星电话以及全球移动通信系统装置和位于巴基斯坦基地的指挥中心配合，后者一直监测广播新闻和互联网，为其提供实时信息和战术指导。

突击队从直升机沿绳索下降到一栋建筑物屋顶时，一位路人拍照发了推特，指挥中心于是提醒在楼梯间设下埋伏的袭击者当心。有关当局花了3天时间，才杀死了9名恐怖分子，逮捕最后一名，该名恐怖分子随后供出了行动细节，这次行动导致163人死亡，数百人受伤。

这样的暴行是极端案例，但技术被不法之徒用于行恶的事件正在增多，这已是事实。从不足挂齿甚至有些好笑的垃圾邮件“我被困在英格兰了，请给我打点钱”，到大规模挪用信用卡数据，消费者和企业必须学会应对这样的结果。在25年的执法过程中，我曾经担任过警察和反恐顾问，过去10年里担任网络风险和情报专家，我观察到的最显著的趋势就是全球犯罪集团和恐怖分子团伙（前者据说每年入账2

万亿美元）发展得日益复杂。有一些并非新情况：例如哥伦比亚的贩毒集团在《迈阿密风云》播出的年代就已经拥有先进技术。



但最近一些国际犯罪团伙，包括俄罗斯商业网络（Russian Business Network）、南美的Superzonda以及全球“影子帮”（Shadow Crew），越来越擅长利用合法企业的战术，建立高效国际团队，并在很多方面树立了最佳实践的榜样，包括自适应战略、供应链管理、激励措施的运用和全球协作等内容。企业从这类团体的活动中可以学到以下5个经验：

1.利用新闻制造机会。 犯罪集团在过滤环境信息，利用技术从中获利方面变得非常擅长。例如，2010年海地地震后不到几小时，罪犯已经开始到处发送邮件，呼吁大家通过西联（Western Union）汇款给英国红十字会捐款。汇款理由听上去很高尚，但英国红十字会并不接受通过西联汇款的捐款。不断推陈出新的罪犯还在各种灾难后创造出“发短信到这个号码，捐款10美元”的诈骗短信。

盗贼也懂得利用长期科技趋势。企业一直难以将社交媒体的粉丝变现，罪犯却很快发现推特和Facebook的内容非常适合辅助入室盗窃计划，而社交媒体数据能够帮助罪犯盗取身份。

经验：关注头条新闻，快速采取行动，尝试走在技术发展的前沿。

2.外聘专家。 现代的有组织犯罪已经摒弃了《教父》电影里那种头重脚轻的黑帮组织构架，不再有老大、头目和副手之分。今天大多数帮派，以及基地组织等恐怖分子团伙，都是从属关系松散的合作式网络。黑帮和执法者一样，也会聘用网络设计师和黑客。他们会定期在利基市场寻找具有特殊专长的人（例如迪拜有最优秀的洗钱专家），并不断寻找具有特殊技能的人为其所用，有点类似好莱坞电影选角。例如，盗取身份信息的行家知道去哪儿寻找能够仿造ID和信用卡防伪标记的“艺术家”，还会定期通过俄罗斯的某个呼叫中心作案，这里有会多国语言的员工，全年无休地工作，能娴熟地模仿各色人等，例如扮成有钱的意大利主妇或巴西医生，给银行打欺诈电话。

> 很多寻求脑力挑战的人会加入犯罪集团，这点和喜欢加入高风险、高要求的初创企业的人相似。

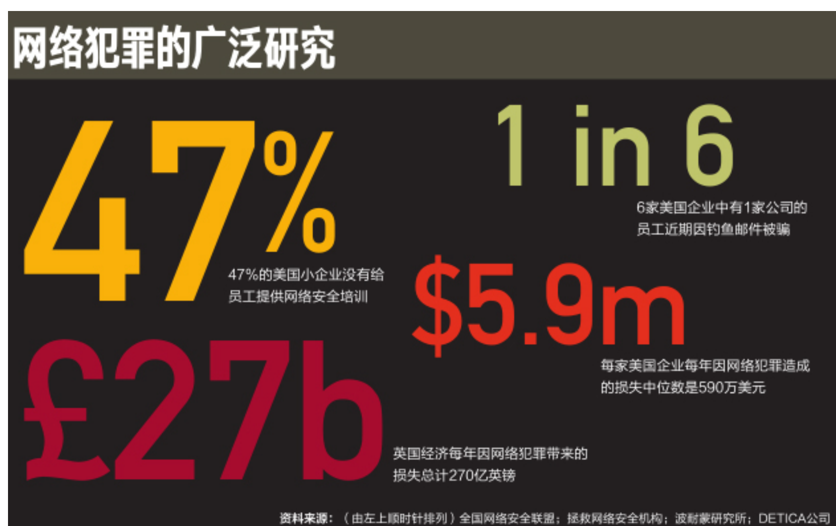
经验：不要过度依赖内部人才，画地为牢。学会培养网络自由职业者或其他短期工。他们能为你提供项目亟需的技能。

3.金钱并非唯一激励因素。 犯罪组织给的薪水很高，部分原因是补偿违法活动的风险，还有就是他们获得高利润，付得起这笔钱。但是他们明白一些人加入团队并非只是为了钱，很多人是因为想要获得违法的快感。很多人（特别是黑客）涉案的动机，是想要挑战复杂的安保系统，一旦破解成功，他们就获得了吹嘘的资本。尽管犯罪组织仍然在大比例招募恶棍，但也有越来越多受过高等教育的人加入，这部分人追求自主性，享受脑力挑战，和那些喜欢高风险、高要求的初创公司的人类似。

经验：并非只有社会企业才会将追求工作的意义作为激励员工的

手段。企业应该找到方式，善用员工对获得认可、挑战和归属感的需求。

4.利用长尾理论。 在互联网出现之前，很多罪犯都追求“轰动性案件”：总是在寻找抢银行之类可以大捞一票的案子。恐怖分子仍然在谋划大规模袭击，希望带来最严重的社会震荡和破坏性。但全球罪犯已经逐渐认识到，可以通过多次小规模行动，斩获更大收益。这种战略能够逐渐提升效率，改进手法，并且能降低风险。如果你遭遇过信用卡诈骗，可能注意到账户中出现一些金额适中的消费记录，通常是网购。这可能是某个被当做“骡子”的人在网上收到并转汇的交易，他本人也许并不知道自己参与了非法活动。（犯罪集团通常会告诉这些“骡子”他们做的是进出口交易。）



每张卡的盗取金额不会超过1000美元，但数千个这类交易，将成为一笔巨款。擅长小额海量信用卡诈骗的罪犯会不断进行试验，改进作案效果。也许在同样的邮件诈骗中，他们会使用不同的说辞，对比回复率，并在下一轮诈骗中修改话术。

经验：以多个小型交易，而非单个大笔交易为主的商业模式，会

带来长期利润，并创造众多机会用以提高效率。

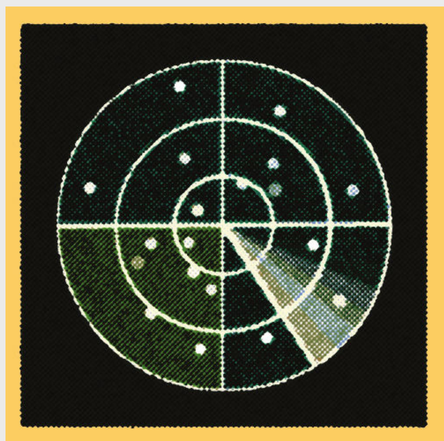
5.跨境协作。 现在很多激进组织即使还保持独立，也都在和“基地”之类的恐怖组织合作。有组织犯罪也一样：香港的三合会和日本的山口组联手销售合成毒品，哥伦比亚贩毒集团和俄罗斯以及东欧黑帮联手，拓展其贩毒范围。尽管“全球化”是很多企业拓展市场机会的重要途径，但这一战略对有组织犯罪还有另一层意义，就是为执法者制造障碍，因为相比罪犯，跨境协作对执法者来说没有那么容易。

经验：不要将竞争者视为敌手，双方合作也能实现共同利益。

将犯罪集团和恐怖组织的活动，与企业行为作比较，其实并不恰当。尽管犯罪集团计划周密，管理出色，但他们对犯罪行为给社会和人类带来的损失毫不在意。无论聘用了多少计算机科学家，他们也是冷酷无情的。但是，随着有组织犯罪为了增加竞争优势，逐步提高对技术的依赖，其作案手法也越来越接近守法企业的行为方式。在某些案例中，犯罪集团甚至推动了知识和创新的发展。由于全球网络犯罪收益很高，来自司法机构的威胁也有限，肯定会有更多合法企业成为其目标。管理者需要更加留意罪犯用于攻击的战术，甚至学习从一些全球犯罪集团的经验中获益。

保护企业 避免信息外泄

公司的安全系统不一定要完美，但要比多数系统强一些。常规维护会带来很大不同。网络罪犯会定期用数字技术攻击系统，检查你有没有“关好门窗”。只要定期升级“门锁”，并真正上锁，就可以让罪犯转移目标。以下是值得尝试的方法，分为四步：



了解信息所处位置以及能接触信息的人

过去这很简单：员工每天到办公室上班，然后打开电脑。现在大家常常使用笔记本电脑、智能手机和平板设备远程办公。海量数据存储在位置不明的云端服务器上。尽管移动办公和云计算能够节省大量成本，但也会让信息的安全问题变得复杂。



在安全问题上和竞争对手合作

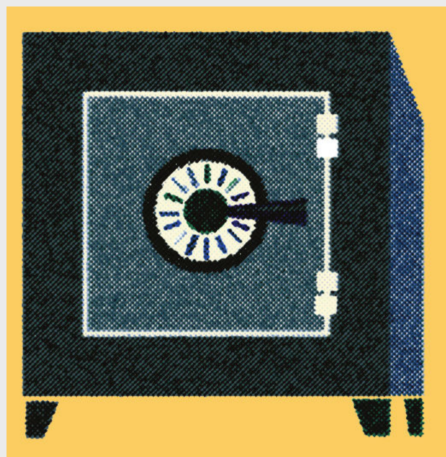
也许这听上去有些别扭和令人不安，但这可能是对抗有计

划攻击的最好方法。犯罪组织的经验告诉我们：定期交换情报（利用这些情报进一步犯罪）。在安全问题上联起手来，可以让你的公司更强大，即使这意味着要和对手分享信息，也是值得的。



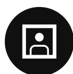
攻击自己的计算机网络

也许你认为符合逻辑的做法是，建立一套复杂的安保系统，等待罪犯触发警报。但是坐以待毙是注定失败的下策。如果你不去测试能否突破自己设下的保护网，怎么能知道它是不是安全？你可以通过模拟对手可能用于攻击安全网络的方法，即红队演习（red teaming），来发现重大漏洞。



除了提防黑客，还要注意现实环境和员工安全

如果你的计算机网络固若金汤，但是任何人都能进出公司大楼，用传统方式取走文件，你就失败了。此外，如果你的网络和实体工厂都很安全，但是背景调查草率，不小心雇用了一名黑客或者和犯罪组织有联系的人，麻烦会更大。你的安保措施必须全面。



马克·古德曼 是国际刑警组织资深顾问，未来犯罪研究所（Future Crimes Institute）创始人。

数据控

寻找意义

过去几十年间，美国的高三学生中，称将来不为钱工作的人比例从78%降至70%。1976年-2005年间，由克莱蒙研究大学的劳拉·雷-莱克（Laura Wray-Lake）进行的一项年度调研发现，越来越少的青少年将工作视为满足感来源。

管理

耳垂和领导潜力

卡尔·西尼尔（Carl Senior）
罗宾·马丁（Robin martin）
迈克尔·韦斯特（ Michael West）
罗威纳·耶茨（Rowena M. Yeats）| 文

进化生物学家发现“基因适存度”更高的人，即身体左右高度对称的人，不仅在他人眼中更好看，还更健康、更聪明、更有领导力。这类人能在军队之类等级森严的组织中，一路升至领导位置，是典型的阿尔法类型。

但我们的研究发现，身体有些许部位不对称的人（例如两耳或左右手的手指长度不同）往往是更出色的“变革型”领导者，能激励大家为共同利益暂时搁置个人利益。相比身体更对称的人，这些人领导的团队表现更出色。一直以来，有关高效领导者是天生还是后天养成，人们争论不休，这些发现增加了新观点。我们认为，并非不对称本身让这类人成为优秀的变革领导者，而是他们自幼在和其他人的互动中培养出的能力，帮助他们成就事业。



我们和英国阿斯顿大学的杰夫·托马斯（Geoff Thomas）、安娜·托帕卡斯（Anna Topakas）一起开展研究，邀请80名学生填写领导力风格调查问卷。在第二项研究中，42名学生各自带领一个小团队，用计算机模拟22周生产并销售一辆车。两项研究中，我们测量了受试者的耳垂、手腕粗细、十指长度，并根据不对称程度给每个人打分。

第一项研究发现，高度不对称的人具有更好的自陈式领导力——能够注意他人感受、发现他人需求并激励他人。第二项研究表明，领导者的不对称程度越高，其团队表现越好，经独立评估得出：不对称的管理者领导的团队比其他团队得分高出近20%。

我们研究的这类不对称，很难为外人所察觉，但人们仍然会下意识感到敏感。我们的推论是，生来不对称的人一般有更强的同理心、社交智能和激励技能，以此扭转人们对他们长相和智力的负面评价。在一些领导岗位上，这些能力比支配能力更有用。

此前已有其他研究者指出生理因素和领导力潜能的关系。例如，伦敦帝国理工学院桑柯普·查图维迪近期主导的一项双胞胎研究发现，49%的变革领导力来自遗传；心理学家马克·范·伍格特证实，人类在进化过程中，逐步将非语言感受性和自我牺牲等特征视为重要的领导力因素。我们认为，组织如果更加了解生理因素和领导力潜力的关系，就可以从中受益，设计出领导力培训课程，打磨管理者激励和鼓舞他人的能力。



卡尔·西尼尔 和罗宾·马丁 分别是英国阿斯顿大学副教授和教授。迈克尔·韦斯特 是兰卡斯特大学教授。罗威纳·耶茨 是伯明翰大学在读博士。四人都在英国。

研究控

说什么不重要，重要的是怎么说



在听众眼中，讲话声音迷人的领导者（如比尔·克林顿）比讲话声音没有吸引力的领导者（如乔治·W·布什）更令人印象深刻。得克萨斯州中西部独立大学的蒂莫西·德格罗特（Timothy DeGroot）带领的团队在研究了19位美国总统和9位加拿大总理的演讲后，得出这一结论。研究分析了音高变化、演讲语速和停顿等因素。但研究者并未发现领导者声音质量和实际能力之间的联系。



营销

消费者为何抵触广告语

品牌名称、商标和广告语都是公司营销信息不可或缺的组成部分，其目标都是让消费者对产品或公司有正面印象。但我们的研究表明，很多广告语适得其反，比如说，告知消费者能省钱，结果导致他们花了更多钱，或者情况完全相反。

我们在5个涵盖数百名大学生的电脑模拟购物实验中发现，消费者一般会受品牌名或者商标的暗示。实验让受试者先接触奢侈品牌（例如蒂芙尼和马库斯百货），然后接触中性品牌（例如美国大众超级市场公司和迪拉德百货公司），结果导致消费额平均增加了26%，之后又让他们接触省钱品牌（例如一元店和凯马特公司），再接触中性品牌，消费减少了37%。这说明这些品牌实现了预期的启动效应。

但在针对广告语的实验中，同一批受试者则展现出与预期相反的行为模式。和看了中性广告语（“天长地久”）的受试者相比，看了鼓励消费广告语（“奢华，你值得拥有”）的受试者，花费减少26%；而看了鼓励省钱广告语（“花更少的钱，好好打扮自己”）的消费者，平均多花了29%。广告语呈现相反的启动效应。

商标也很难把控

商标不是越大越好。在购买低端消费品时，消费者希望商标不要引人注目，这很好理解；但那些购买了超高端消费品的人也希望能低调行事，让懂的人知道就好。

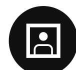


很多情况下，品牌名和广告语的作用背道而驰。例如，沃尔玛这个名字一般会让人联想起“节约”，但公司的广告语（“帮助顾客省钱，让他们过得更好”）则导致放纵。

为什么广告语作用会如此不同？我们的研究表明，这种反向启动效应是因为消费者认为广告语有刻意说服之嫌，然而（在他们看来）品牌名则没有。这种认知也许并非有意：消费者会下意识拒绝广告语传达的信息。

对营销者来说，这其实是好消息，他们无需因害怕出现反作用而放弃广告语。我们认为，如果能将消费者的注意力吸引到说服性以外的地方，广告语也能产生积极影响。为了验证这一理论，我们请一组受试者从说服性角度给一组广告语打分，第二组则从创意角度打分。评估创意性的小组决定比另一组多花58%。当然，在实验室让消费者注意到创造性而非说服性，比在现实的营销中更容易。

营销人员要注意的是，即使消费者只是下意识感到广告语意图操控他们，也会产生严重的反作用。



利亚诺·拉朗 是迈阿密大学营销学助理教授。艾米·道尔顿 是香港科技大学营销学助理教授。爱德华多·安德雷德 是加利福尼亚大学伯克利分校哈斯商学院营销学副教授。

斯坦福大学商学院组织行为学Paul E. Holden教席教授弗朗西斯·弗林（Francis Flynn）对一家《财富》500强公司财务部门的约150名员工进行标准化心理测试，评估他们感到愧疚的倾向，并将测试结果与日常绩效评估做对比。结果发现，与不容易感到愧疚的人相比，容易产生愧疚感的人工作更努力，表现也更好，被认为更具领导才能。他由此得出结论：

常有愧疚感，能当好领导

GUILT-RIDDEN PEOPLE MAKE GREAT LEADERS

蒋荟蓉｜译 牛文静｜校 万艳｜编辑

弗林教授，捍卫你的研究吧！！

弗林： 以研究者的视角来看，愧疚感和工作表现之间的相关性令人震惊。自我意识情感测试（Test of Self-Conscious Affect，简称TOSCA，评估愧疚倾向）和绩效评估截然不同，彼此毫无关系。然而，我和另一位作者丽贝卡·司康博格（Rebecca Schaumberg）研究

发现，愧疚感和工作表现的联系显而易见。不仅如此，我们在后续研究中还发现，更容易产生愧疚感的人更加忠于组织。他们工作更努力，向别人推荐自己所在的组织的可能性更高。还有一项惊人的发现是，容易愧疚的人更能接受裁员并付诸实行。

HBR： 这些人不会因为其他人失去了工作而感到过分愧疚、无法实行裁员吗？

对于裁员他们也会感到愧疚，但他们觉得有义务支持雇主，所以接受裁员作为一种削减成本的方式。他们觉得有义务当个“好兵”，如果这意味着解雇一部分人，保护多数人的利益，他们就会照做。简言之，他们对公司整体目标更敏感。比起一棵树，他们看到的是整个森林。

所以说容易愧疚的人工作努力，表现优秀，信赖组织，重视大局。换句话说，他们是领导人才。

是的。在另一项研究中，我们让200多名MBA学生接受TOSCA问卷调查，让与他们共事过的人评估他们的领导行为（如领导团队的能力）。更易愧疚的学生，被评价为更具领导能力。我们认为，愧疚感会激发强烈的责任感，促使个人对自己的行为负责。我好奇的是，愧疚感让人更适合当领导者，但会不会让他们因为感到要负责任，反而抵触领导职位？这一点尚不得而知。

你为什么研究愧疚感？

我问自己：“有没有什么一般不容易想到的特性让人成为好员工？”想得到的属性我们已经研究完了。大家都知道，认真的人是好员工。但人们会觉得愧疚感是成就理想员工的一个秘诀吗？大概不会吧。

是不是很多领域都研究愧疚感？

在心理学领域是这样的，但在组织研究方面却极其稀缺。这个事

实有些令人吃惊，因为组织对员工的工作表现有这么多期望，却不研究他们没能达到期望值时的情绪反应。这一点好像真的被疏忽了。也许，组织研究者觉得愧疚感不可能有什么关联。

所以，如果组织诱导员工产生愧疚感，就可以让员工努力工作、提升忠诚度？

诱导愧疚感有时会让员工恼火，适得其反，但也可能起到不错的效果。要是没效果的话我妈妈就不会那么擅长这种方法了。不是说管理者应该尝试激发员工的愧疚感，也不是说这个方法长期有效。之前我们没提到，愧疚感有好处，也可能会有负面影响。



怎样的负面影响？

其实我们还没有发现事先预想的负面影响。我们原本以为这些努力工作的人对工作的满意度较低，或者压力更大，但事实并非如此。容易感到愧疚的人似乎善于缓解自己的负面情绪。但我们依然认为，愧疚感可能有坏处。我们需要探索其他可能的缺陷。也许要看工作以外，这些人工作努力，是否会影响个人生活，导致他们在家里较难放松？

工作努力、具有领导才能、善于缓解压力和管理情绪，容易愧疚的人听起来像是模范公民！

他们可能也更没有私心。我们发现，愧疚倾向和利他行为紧密联系。愧疚的人更愿意参与慈善捐助，以及对需要帮助的同事施以援手。愧疚感和正面的社会行为之间似乎也有联系。

你我都在天主教家庭长大，为什么我们直到现在还没有经营大公司，设立大型慈善基金？

我们的这项研究特意避开宗教影响。尚未有实证显示愧疚感和特定宗教有关。

我们发现愧疚倾向和利他行为紧密联系。愧疚的人更愿意向需要帮助的同事施以援手。

关于愧疚感，你还有什么想研究的？

目前我们正在研究愧疚感和旷工的关系。比如在零售业，低愧疚感或许可以作为一个预测员工缺勤的指标。反过来，容易愧疚的人也许是出勤主义，即使生病也要去上班。我们还很感兴趣的是，人们怎样协调处理多个愧疚源。一位管理者觉得有义务加班确保重要项目及时完成，又觉得有义务回家陪伴孩子，这时他会怎样做？

TOSCA问卷调查的设计，让受试者很难猜测它评估的是什么。你们抓来研究的财务部门员工并不知道你们在研究什么。说实话，你有点愧疚吧。

我坐在那家公司CFO面前，他看完问卷，十分不解。他说：“你真觉得这东西有什么预测作用？”我觉得挺愧疚的，因为我看得出来，他觉得这纯属浪费时间。他怀疑地望着我，好像我是什么荒谬的学者。当然我本来就是。不过他允许我做调查，最后我们得到了很好的

成果，所以现在我不必再感到愧疚了。

瑞幸咖啡，下一个颠覆式创新者？

齐菁 | 文

采用全部App下单、线上线下、堂食自取外送结合的新零售方式，瑞幸咖啡实现了物流、信息流和现金流的数据化运营，创造了“咖啡找人”的新模式。

人气明星代言、投资10亿教育市场、半年时间布局超过660家门店、叫板咖啡行业巨头星巴克，2018年横空出世的名为瑞幸咖啡（luckin coffee）的新零售专业咖啡运营商来势汹汹，一时间成为资本、媒体和消费者争相关注的宠儿。

2018年7月11日，瑞幸咖啡宣布获得2亿美元A轮融资，融资后公司估值10亿美元，成为国内成长最快的独角兽。虽然面临的质疑众多，但也有越来越多的人开始理解和支持瑞幸咖啡的商业模式创新，期望它成为颠覆传统咖啡行业的创新者。

先让我们对哈佛商学院克莱顿·克里斯坦斯教授提出的“颠覆性创新”的概念进行简要回顾。“颠覆”指规模较小、资源较少的公司能够成功挑战在位大企业的过程。具体而言，在位企业聚焦于为高要求（通常也是利润最丰厚的）顾客改善产品和服务，因此过分聚焦某些细分需求，却忽略了另一些细分需求。而成功的颠覆性新进企业则聚焦于

被忽略的细分需求，通过提供更合适的功能（往往价格也更低），获得立足之地。在位企业忙于在高要求细分市场中追逐高盈利，无暇对新进企业作出回应。

在互联网平台企业颠覆了一个又一个的传统行业之后，瑞幸咖啡也将互联网大数据、线上线下联动的方式引入咖啡行业。星巴克作为历史悠久的咖啡行业巨头，在中国也占有超过50%的市场份额。但近两年星巴克在中国市场正遭遇“中年危机”，它也在进化，例如填充精品咖啡产品线：在普通的临街门店中设置手冲吧台，开办定位更高端的旗舰店、甄选店和烘焙工坊。

而瑞幸咖啡偏偏反向思考，要将咖啡做成一款普惠产品。瑞幸咖啡创始人钱治亚最初的创业想法就来源于作为有着较高咖啡消费需求的白领，洞察到咖啡行业的两大痛点：价格高和便利性差。钱治亚非常欣赏类似像网易严选和小米这样的公司，“好的东西没那么贵”或者说“利润率要控制在5%”，更符合她的经营理念。“我的目的是希望让中国消费者能消费得起一杯性价比高的咖啡，在此目标之下，瑞幸咖啡面对的将是更加普惠的大众市场，整个体量一定非常大。”

“咖啡找人”的新零售模式

瑞幸咖啡采取全部App点单、线上线下、堂食自提外送结合的新零售方式，以图剥夺掉咖啡身上所承载的“社交负荷”。让原本像星巴克这样以店内消费为主的场景，转移至“无限场景”中，进而变为一种日常消费，实现了从“人找咖啡”到“咖啡找人”的升级。

传统的咖啡商业模式是在繁华区建设一家门店，然后等待消费者上门。用户在哪里，以前是否来过，对什么产品更感兴趣，用户体验如何？这些数据，咖啡店均不知道，只是被动等候消费者上门，然后售卖咖啡，与用户的关系就是一笔笔的交易。这种运营模式是典型的“人找咖啡”。

瑞幸咖啡的“咖啡找人”模式，是通过信息流、物流、现金流来实现运营的数据化。首先，用户下单、支付与取餐，均通过luckin coffee手机APP完成。通过手机APP，瑞幸咖啡为用户准备了众多标签，包括来自哪里、性别、爱好、口味等，用户的行为特征标签化有利于用户精准画像，也为精准营销打下基础。

此外，瑞幸咖啡推出首杯免费、赠好友一杯自己也得一杯、咖啡红包等裂变营销方式，引发用户关注瑞幸咖啡，并提高用户的活跃度与复购率。

新零售的核心是如何通过互联网大数据达到产品品质、价格和便利性三者的完美均衡。新零售里面所有信息必须要打通，包括货物、仓储、用户、员工和门店之间的关系，才能不断提升运营效率。

新零售基础是好的产品。瑞幸咖啡坚持向用户提供高性价比的产品，通过旗舰店、优享店、快取店、外卖厨房店等4类门店，堂食、自提、外送等3种服务模式，可覆盖用户在咖啡厅、办公室、大学校园、加油站、家中朋友聚会等全场景的咖啡消费需求。

新商业模式的创新迭代

从2018年1月1日开始至5月初，瑞幸咖啡陆续在北京、上海、深圳等全国13个主要城市开设约400家门店进行试运营，服务的客户超过了130万，完成订单总数约300万单，销售饮品约500万杯。这是一个前所未有的大规模试营业。试营业期间瑞幸咖啡主要测试了以下几方面：一是跑通信息系统和服务流程并不断升级优化；二是根据客户的反馈完善产品，优化口味和服务；三是商业模式修正；四是积累运营数据，为后期精细化运营建模。

瑞幸咖啡认为，一个新的零售品牌进入市场后，在市场教育与品牌推广方面做投入是必须的。在A轮融资前，瑞幸咖啡在补贴、教育市场、前期铺垫等方面已经投入大概10亿元。而除了A轮2亿美元股权

融资之外，瑞幸咖啡还做了一些包括融资租赁、银行授信等债权融资，再加上之前的自有资金，目前还有超过20亿人民币的现金储备，将主要用于产品研发、科技创新和业务拓展。

瑞幸咖啡表示，现在所有的首杯免费、买二赠一、买五赠五等促销措施还会持续相当长一段时间，并且不排除会加大补贴力度。公司没有设定盈利的时间表，也做好了长期亏损的准备。今年8月份，公司还会组织一轮大规模的促销。

大规模的促销和补贴的确可以持续吸引新的消费者，支撑快速的增长和扩张。但瑞幸咖啡也坦言，在发展过程中遇到的最大的挑战是如何在快速扩张中保障产品品质，提升用户体验。

为了解决这一难题，瑞幸咖啡整合了产业链优质的资源，与顺丰合作保证外卖速度和质量。同时，定位为新零售专业咖啡运营商，瑞幸咖啡在全球精选供应商合作伙伴以保障产品品质，组建有“蓝色伙伴联盟”，继SCHAERER、FRANKE和法布芮等6大国际专业咖啡配套供应商加入以来，原料、轻食和设备等供应链的相关领域也发展了19家战略级合作伙伴。

此外，通过严格的员工培训、灵活的门店布局、高效的线上交易、快捷的物流配送，让消费者随时随地获得一杯高品质、高性价比的咖啡。关于门店人员配备，瑞幸咖啡实现了运营的数据化，系统会根据门店运营情况，对未来一段时间的运营做出预判，物料、人员配备在预判范围之内，同时会根据实际情况实施动态调整优化。

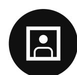
开业以来，瑞幸咖啡的平均配送时间由原来的26.5分钟达到现在的18.2分钟，外送30分钟慢必赔的超时率从刚开始的26%降到了现在的0.4%，产品的客户满意度也达到了99.3%。

另外，针对有些企业客户希望在办公室或聚会场景集中采购瑞幸咖啡，瑞幸咖啡也设置了长期的合作计划和针对企业客户的优惠。不仅在App中有独立设置了企业客户的入口，还有专门的服务人员对接这一部分需求。与传统的咖啡零售店，或是咖啡机和速溶咖啡相比，

在企业应用场景中，瑞幸咖啡高品质、高性价比和便捷性兼具，有着更强的竞争优势。

中国咖啡市场正处于爆发的前夜。据伦敦国际咖啡组织统计，中国咖啡消费量每年保持约20%增速，全球增速为2%。有数据称，2015年中国咖啡消费约为700亿人民币，2025年之前中国的咖啡市场有望达到万亿元规模。瑞幸咖啡项目之所以获得了资本的青睐，也是因为大家看到了中国咖啡市场存在的巨大机遇。而瑞幸咖啡运营半年来的业绩，也初步证实了瑞幸咖啡新零售模式具有可复制的潜力。

已经轰轰烈烈运营了半年的瑞幸咖啡并不打算放慢自己前进的脚步。然而，瑞幸咖啡创新的商业模式是否真的能够经得住市场的考验，改变人们消费咖啡的习惯，成为颠覆传统咖啡行业的创新者还需要更多的时间来验证。



齐菁是《哈佛商业评论》中文版撰稿。



北极星工业CEO：
斯科特·瓦恩（Scott Wine）

北极星工业CEO：只承担“可计算的风险”

斯科特·瓦恩（Scott Wine）| 口述
齐菁 | 文 李全伟 | 编辑

发明了雪地摩托和全地形车的北极星工业在自己开创的动力户外行业已经是全球佼佼者。但如何突破小众市场？CEO斯科特·瓦恩认为要敢于创新和实现多样化，但只承担“可计算的风险”，快速失败、积累经验。

北极星工业以生产兼具耐用性和稳定性的高性能雪地摩托和全地形车闻名，不过2016年的两起因过热导致的安全事故曾经一下将公司推到风口浪尖，公司进行了大规模的召回。两年来，我们面临着巨大的压力，终于在2018年4月份，与美国消费品安全委员会就2016年的索赔要求达成2700万美元的和解方案，并且完成所有潜在安全风险车辆的召回处理。

风险对于我们来说并不陌生。2008年，我接任北极星工业CEO职位时，正值金融危机爆发期间。没有任何的蜜月期，我必须直面金融危机的压力。但这也给了我一个机会深入了解公司，思考未来的战略方向。

北极星工业自1954年成立以来，我们摸索和开创了雪地摩托车、

全地形车两个动力户外行业，而且公司生产的车辆本来就用于充满风险的野外环境之中。公司创立初期，合伙创始人雪地摩托之父埃德加·惠顿（Edgar Hetteen）驾着自己设计生产的雪地摩托驰骋在美国阿拉斯加1200英里的雪原，其耐用性和稳定性奠定了北极星工业在雪地摩托领域的领导地位。20世纪80年代，我们推出世界上第一款全地形车，并不断研发新产品，将其发展成为公司的另一个支柱产业。

除了这两大支柱产业外，为了应对不景气的市场环境、寻找蓝海并突破发展瓶颈，我在上任之后开始建立多样化的战略。通过创新和并购，将我们在动力户外领域积累的核心能力不断扩展至更广泛的市场。2011年，通过并购印第安摩托车和克莱斯勒的电动车板块，北极星工业开始进入道路用车领域。如今，北极星工业的完整版图包括雪地摩托和全地形车、摩托车、电动车和配件服饰4大板块，2018年的销售额预计将达到57亿美元。另外一个好消息是，今年我们也首次入选了《财富》美国500强企业。

斯科特·瓦恩

Scott Wine

毕业于美国海军学院，拥有马里兰大学MBA学位。他的职业生涯始于美国海军导弹护卫舰的补给官，之后在联合信号公司、霍尼韦尔、丹纳赫和联合消防安保等多个工业领域公司任职，2008年至今担任北极星工业首席执行官。

敢于承担风险，化危机为转机

北极星工业在应对风险、处理召回问题上有良好的机制和丰富的经验，这让我们能够为经销商和消费者提供卓越的服务。这次长达两年的召回问题对我们来说的确是个大挑战，数以万计的车辆和消费者

牵扯其中，不仅令人沮丧，我们也为此付出了昂贵的代价。

但最终，我们与美国消费品安全委员会积极合作解决了问题。本质上看，这是一次公司提升产品安全和品质的好机会。我们召回了所有存在潜在安全风险的车辆，并且对产品进行了深入的检查。所有参与产品设计、生产、销售、使用和维护的人员都就如何做出更安全的车辆提出了自己的意见。我们现在纠正并解决了所有这些问题。

虽然一些车辆存在的风险非常微小，但为了确保消费者的使用安全，我们选择提出问题，并且召回全部车辆。我们把这次经历中学到的所有经验和教训反馈到工程设计制造的流程之中，保证同样的问题不会再发生。

产品的质量和安全是我们的基业之本，除此之外，我认为要在当今变化莫测的商业环境中谋求一席之地，北极星工业面临的最大挑战是：如何跟上世界发展进步的节奏，如何保证我们正在开发的产品和市场5到10年后依旧存在。回想一下10年前我刚加入北极星工业时，我们所在市场已和今天大不相同。所以我要来决定需要关注哪些新技术和市场趋势，电动汽车领域是一个很重要的趋势，我们这几年也在为此做准备，进行了一些并购，开发了电动车的业务。

投资新技术、开拓新市场都是非常不容易的，北极星工业也有多年开发新业务的历史。我们的经验是不要成为所有事情最先尝试者，不要走在最前端，只承担可计算的风险，用数据和研究支撑决策。即便如此，我们也并非总能成功。在2011年并购印第安摩托之前的几年，我们就尝试涉足过摩托车领域，但失败了。即使失败我们也要快速失败，如果一个新方向行不通，我们就立即停止，再考虑其他选择。

每年北极星工业的不同产品线都会推出新产品，创新是公司的业务命脉，不仅能满足消费者的利益要求，还能够帮我们打造在行业中的竞争优势。今年北极星工业在新产品研发上的投入是2.6亿美元。我们会组织比赛，从1万多名员工中收集关于新产品或提升产品品质

的创意。另一方面，我们会关注市场上的新趋势和竞争对手的做法，有时相比于真正做原创，成为一个快速追随者效果更好。我们也从汽车产业中学习好的技术应用到自己的车辆中来。总而言之，我们会四处寻找提升产品品质和竞争优势的机会。

平衡专注与多元化

关注趋势和新技术，投资更多元的市场是根植于北极星工业的基因和使命，在这个过程中，如何做取舍非常重要。我曾经开玩笑说公司有一个ABC战略（anything but cars）——做除汽车之外的任何事情，我们永远不会进入汽车产业。我们与汽车行业最根本的区别在于汽车主要用于运输，而使用我们的车通常是出于某种激情，不论是驾驶雪地摩托征服雪原、驾驶全地形车探索未知地域还是骑摩托车所带来的那种热血沸腾。

在全地形车方面我们的确也会跟一些有此类业务的主流汽车厂商竞争，比如本田和宝马。但我们最终的目标是要创造出能够满足消费者独特需求的产品，激发他们对工作和娱乐的热情。

因此，目前北极星工业的关键战略有五个。一是要成为“动力户外＋”领域的领导者。在保持雪地摩托、全地形车的领先地位之下，我们也会不断推出或收购新产品，例如我们新开发了三轮运动型高速车“弹弓（slingshot）”。

二是要打造全球市场的领导力。现在的北极星工业已经是全球化的制造商，我们在墨西哥和欧洲都有工厂，2015年在中国也收购了上海周边一家工厂，着力打造自己在北美市场之外的盈利能力。

三是开拓全球电动车市场。我们希望能将自己在动力户外领域积累的制造经验拓展到其他领域，所以也开发了“近邻小汽车（neighborhood electric vehicles）”——一种酷似加强版低速高尔夫球车的交通工具。

四是在安全和品质方面，坚守高标准。我们产品的使用环境大都比较复杂，因此保证消费者安全稳定的驾驶一直是我们的第一目标，也是建立公司与各方信任关系的基石。

五是要提高生产力，为长期可持续的发展提供动力和保障。

同时，我们要保持清醒的头脑，不断寻找跟北极星工业文化相匹配的新市场，我们希望在动力户外领域积累的核心能力能够发挥更大的作用，满足消费者的新需求。

可靠度是领导者最重要的素质

从管理角度看，企业降低风险、高效增长还有一个重要原因——可靠性强的领导者和敬业度高的团队。今年是我担任北极星工业CEO的第10年，对我来说，这是最完美的工作。我之前也为其他优秀的公司服务过——在美国联合信号公司（Allied Signal）工作过7年，后来它被霍尼韦尔收购了；在美国丹纳赫集团的雅各布车辆系统（Danaher's Jacobs Vehicle Systems），我学到了很多管理汽车制造业的知识；在美国联合消防安保公司（UTC Fire & Security），我同样积累了很多经验。

在市场大萧条时期来到北极星工业，让我有机会深入了解公司，并且大刀阔斧地进行改革。这是一份充满激情的工作，我每天早上上班的时候都充满激情。我们拥有一个热情和吃苦耐劳的团队，公司的文化和氛围都很有趣。每天、每月、每年我们都在找寻新方法让公司变得更强，也让企业文化变得更好。在今年5月21日发布的最新《财富》美国500强榜单中，北极星工业第一次占有一席之地，排名第496位。这是对我们团队巨大的认可和激励，因为每个人都为公司贡献了很多。

在北极星工业，我们有一种非常吃苦耐劳的文化，每位员工都贡献出了自己的力量，没有什么内部斗争或办公室政治，我们追求共

赢。同时，北极星工业也有非常开放的一面，我们会设计机制，聆听收集对业务有帮助的新点子。公司还有非常悠久的利润共享机制，我们的第五大股东是员工股份所有计划，因此所有员工都能从公司的发展中获益。我想，这个激励机制让员工们更有奉献精神，愿意帮助彼此实现共赢。我们的企业文化里，还有永远不放弃精神，即便在召回事件最艰难的日子里，大家也坚持下来，突破了难关。

此外，北极星工业还有着很强的实地体验文化。我自己经常驾驶北极星的车，也参与很多新车试驾的测试。我个人最喜欢的是山地摩托，驾驶它在山里四处探险，速度极快，体验非常惬意。这是个高体力高技术的活动，但出人意料地有趣。我还喜欢印第安摩托，两周前我们还在美国亚利桑那州测试新车型，整个过程激情四射。

对于我们这一行业来说，最重要的就是你要“坐上车”，体验是最好的销售手段。我们对员工也开放驾驶培训，让他们获得使用产品的经验，才能更好地服务消费者，并且帮助我们提出优化业务的具体建议。

举个例子，4月份我们召开了2018年的股东年度大会和董事会年会，通常会议议程为两天，但我们将其压缩到了一天。余下的一天，我带着所有的董事会成员和高管去体验驾驶或乘坐全地形车和摩托车。通过亲身体验产品，也对比竞争对手的产品，董事会成员和高管能深入探讨产品的优劣，并提出改进建议。

我长期担任领导者，知道成就优秀领导者的原因有很多，但最重要的是善于沟通和可靠。作为领导者你有责任通过沟通发现问题、解决问题。可靠也非常重要，这一品质能让人们相信你、追随你。

我相信工作可以变得有趣，但也非常看重可靠度。我会找到优秀员工，充分放权，期待和要求他们表现优秀，但也对业绩不佳者零容忍。

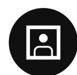
高潜力的中国市场

要想实现更大规模的增长和突破，必须发力全球市场，亚洲市场是我们关注的新重点。作为全球制造商，我们需要构建更强大的能力来服务亚洲市场。除了现有收购的上海工厂之外，未来我们还会继续在亚洲增加制造能力，至于选址，有可能是中国，也可能是越南。

目前看，虽然中国市场所占份额还不多，但这是北极星工业特别重要的市场，发展潜力很大。在中国市场，我们不仅仅是销售产品，还要下力气培育市场，为未来的大发展打好基础。我们的全地形车和摩托车业务在中国的增长趋势良好，尤其是印第安摩托车的增长空间巨大，因为相比于全地形车来说，中国市场摩托车的发展空间更多。

中国消费者喜欢强势品牌，对于产品有着很高期待。从这方面看，北极星工业处于明显竞争优势，因为我们拥有高品质的产品、强大的团队和经销商。接下来，我们会不断加强服务，充分满足消费者的期待。动力户外领域的销售并不是一锤子买卖，在消费者购买全地形车和摩托车的同时，我们也要为他们匹配相关的培训和维修服务。尤其摩托车还是一种潮流文化，与之相关的头盔、夹克等配套产品也要跟进。我们提供的是产品全生命周期的服务。

布局全球市场，地缘政治的变化和风险也是我们特别需要关注的地方。今年以来，中美贸易局势持续紧张，有很多关于贸易战和惩罚性关税的讨论。我认为贸易战百害而无一利。我们正在评估它可能会对公司业务造成的影响，估计将有1000万到1500万美元的损失，这不仅是对我们，也对消费者和经销商都有负面的影响。我们希望拥有公平自由的贸易环境，也在华盛顿游说更好的解决方案。惩罚性关税最终很可能导致贸易战，我们不愿意看到“战争”，它会损害我们制造商的利益，最终也将损害股东和消费者的利益。



齐菁是《哈佛商业评论》中文版撰稿。

专栏 COLUMN

工作的重新设定：迎接自动化新趋势挑战

瑞文·杰苏萨森（Ravin Jesuthasan）｜文 王晓红｜编辑

随着人工智能（AI）技术在语音、图片处理上的快速进步，以及在感知与认知等领域的不断突破，智能机器人已经开始替代人的工作。过去一年多，我们看到AI在金融领域的应用逐渐加强，金融行业将是被数字化技术颠覆最深刻的一个行业。根据韦莱韬悦（Willis Towers Watson）的研究，未来20年中，该行业目前54%的工作将逐步被机器人取代。AI技术和由此带来的工作自动化程度不断增加，将对所有工作产生影响，其中有一部分是颠覆性的。例如对于会计这一职业来说，在接下来5年中所发生的变化，可能会超出过去500年中发生的变化。

这一研究成果刚刚发布，德意志银行就于5月底宣布考虑在2019年以前，将全球9.7万名员工的人数降至9万名以下。AI会给人类带来大规模失业吗？哪些行业的工作将产生颠覆性改变？为了解答人们最关心的这些问题，韦莱韬悦对AI技术和工作自动化进行了深入探索，我还与约翰·布德罗（John Boudreau）合著了Reinventing Jobs（暂译名，《工作的重新设定》）一书。韦莱韬悦提出，AI与自动化将重塑工作的完成方式及人员结构，并将缩短公司保持竞争优势的时间，

为此领导者和HR管理者必须加快人员能力的培养，优化成本结构，建立具有可持续性的劳动力结构，并降低因工作分散化、民主化而带来的相关风险。

工作新趋势与任务拆解

人类在18世纪60年代于英国发起第一次工业革命，在2000年后进入第四次工业革命；这一以互联网兴起为标志的革命，对各个行业的影响正在逐渐加深。近年来以指数级增长的数字化技术，正在重塑我们的工作，不同领域的工作都呈现出“民主化”“优步化”（Uberization，即按照需求设计任务）的趋势，其标志性的特征主要有四点：1.公司开始成为提供工作的平台；2.越来越多的工作被分解为不同种类的任务；3.传感器、算法、机器学习的不断进步，让智能机器人替代人类工作具有了可行性；4.“随取即用”型的人才（Talent on Demand）数量不断增加。基于这样的发展趋势，公司在劳动力结构上将形成愈加成熟的生态系统，其成员包括正式员工、外包服务公司、自由职业者、自由职业者平台以及各类合作伙伴。

我们都知道机器人在重复性的工作上拥有出色技能，如今具有感知功能的智能机器人开始在零售服务业、医疗行业等领域不断扩展应用。同时，机器人也适合于完成劳动强度大、危险性的工作。近一两年来，在石油和天然气的作业现场，通过与人的合作，一些挑战性高的和环境恶劣的工作正在被社交型机器人（social robots，即具有感知和认知功能的机器人）替代。由于商业世界自动化的比例将越来越高，公司的应对方式是将更多的工作拆解成任务，然后交给那些拥有最佳技能的人去完成。

我和约翰·布德罗在《工作的重新设定》一书指出，AI和机器人并不影响我们的工作（job），它们影响的是任务（task）。工作拆解成不同任务后，公司需要判断哪些任务适合于自动化、适合于哪些类型

的自动化；再将余下的工作重新构建成高价值的工作，交给具备相关技能的人去完成，以让他们发挥出自身的最大价值。这包括本公司的人员与外部人员，我们同时指出，这一趋势将推动所有组织，无论是集权化管理还是非集权化管理，逐渐发展为去中心化的组织。

AI将创造更多工作

近年来AI技术的进步与应用加速，很多人对由此给工作带来的威胁开始担忧。实际上，如果我们回顾人类近几百年发展的历史，每一次社会与技术大变革创造的工作总比消灭的工作要多。以先进制造企业为例，大批智能机器人的应用，也同时创造出必须由人完成的工作，并且让人创造出更高价值，这包括三个方面：1.公司需要培训机器人完成各种任务的专业人员；2.智能机器人对维护与维修要求较高，这也需要配备专业人员来完成；3.机器人产生的大量数据，需要配备人员进行分析，并从数据中学习，不断改进工作流程。

AI正在改变我们的工作，不过，据统计中国的AI人才数量目前只有5万人左右，相比美国的85万人、印度的15万人差距很大。但是，中国应用技术的能力很强。过去几年，全世界都看到了中国在移动技术应用上爆炸式的增长。基于应用的不断扩展和中国政府对AI的全力支持，韦莱韬悦预测未来中国在AI和在机器人上的研发与应用将加快步伐。而且，我认为中国还具备的一个优势是，AI和自动化的应用对商业组织和个人的负面影响，不会像在西方那么大。这是因为西方经过一百多年的工业化进程，很多工作的完成方法已经根深蒂固，社会的制度与结构也不易改变；而中国在这些方面的羁绊要少很多，因此有利于应用速度的加快。

HR需要采取的突破性举措

基于工作“优步化”与“民主化”程度越来越高的趋势，未来公司与个人之间将形成一种新的雇佣关系，HR需要应对的挑战也将更多。HR须从AI和自动化的角度，重新思考HR体系所涵盖的各个方面。随着大量工作不断被拆解成任务，项目制与合作制的工作越来越多，一个人可能需要完成不同种类的工作，那么从培训到薪酬到劳动合同的签订都需要做出调整。在我看来，HR首先要做的是，分析哪些工作一定时期内不会改变，哪些将会由AI技术替代；哪些是核心的工作，必须在公司内部完成。而对于那些在外部完成的工作，HR还要预测其人才供给的稳定性，探索如何优化与人才平台的合作。

其次，HR要针对愈加敏捷和扁平化的组织，洞察哪些能力将变得更重要，然后去评估现有员工的能力差距，进行有效的招聘和培训。HR还须针对将逐步被AI取代的工作岗位，为现有人员设计职业转换等。在薪酬方面，要基于正在发生的变化和未来趋势，调整高管和各级人员的薪酬。此外，HR需要针对更多类型的人才，根据每个人不同的内在激励、特性以及特有技能重新匹配岗位，并在职业发展、敬业度培养方面设计不断优化的制度。

最后，HR 要学会在管理中高效利用自动化工具，包括招聘、培训、沟通等。例如在大规模招聘方面，目前的AI技术已经可以快速将人员范围缩小至最优秀的前2%到3%，领英（LinkedIn）、联合利华、百度等公司已经在人员招聘中大量运用AI技术。而预测性算法和机器学习，则可用以评估个人素质，包括研究分析人员的语言用词、细微举止、心理情绪特征和社交媒体上发文风格等，帮助HR确定职位最佳人选。

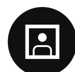
领导者、中层管理者面临的HR挑战

AI与自动化的发展趋势，不但迫使领导者要终生学习，还要在内部员工比例逐渐降低、控制力减弱的情况下，掌握管理人员的技巧。

面对相互协作的工作生态系统，他们必须像一个乐队指挥一样进行协调，以尽可能让各方相互信任、最大程度受益，并让公司的商业模式更好地发挥作用。对于中层管理者来说，在战略执行中需要更灵活地选择执行方式，在一线人员的管理中需要应用情景领导力。他们必须培养对环境变化的敏锐感悟力，以及快速应对外界变化的能力。此外，还要深刻理解AI将能够以何种方式增强我们的工作能力。

随着AI应用硬件价格的大幅下降，大量低价的处理图像与语言的感知设备正在不断推向市场，通过IoT联结的无线设备数量开始剧增，这将有效帮助我们提高自身的工作能力。比如智能机器人在进行自然语言处理（NLP）时，可以从声音中识别人的情绪。我们了解到，美国某些保险与金融公司的呼叫中心已经开始应用这一AI技术，即在自动化处理客户的呼叫时，当AI只要识别出客户的情绪指数超过某一特定数值，就会马上将电话转给熟练接线员；然后AI还会根据算法给出回答客户问题的参考答案，以帮助客服更有效地安抚客户情绪，降低客户流失的概率。AI还可以分析最优秀客服的回答，然后进行总结并传授给团队的其他成员，从而大幅提升团队的支持能力。

飞速发展的数字化技术，如今正在从更高程度的自动化、以不同方式将工作生态圈里的人们联结起来这两大方面，逐步改变组织。毋庸讳言，工作的拆解将给很多职业带来颠覆性的冲击。不过，AI和自动化也同时带来大量机遇，作为拥有更高智慧的人类，我们应该探索如何更有效地将AI应用于公司的运营中，如何与AI一起合作去解决越来越复杂的挑战。



瑞文·杰苏萨森 是韦莱韬悦人才与奖酬业务全球研发委员会董事总经理，著有《工作的重新设定》和《未来的工作》。

特别报道

使命型组织助力家族传承

未来十年，中国的高净值人士或多或少都需要开始思考家族传承的问题。

2018宜信财富投资峰会上，法国政界传奇人物多米尼克·德维尔潘现身现场，与宜信公司创始人、CEO唐宁展开了一场巅峰对话。谈话中，德维尔潘分享了多年来对家族传承的思考和心得，为宜信财富客户带来了独特的欧洲视角和家族传承的珍贵经验。德维尔潘指出，物质财富仅是家族传承的一个维度，如何将家族的精神和声誉传递下去，在文化层面上实现历久弥新，甚至建立世代相传的家族品牌，才是更值得探索的课题。

德维尔潘家族有着悠久历史和良好传承。德维尔潘将自己的成功归功于父母的言传身教。其曾祖父是法军上校，祖父曾是数家公司董事，父亲是著名参议员，母亲出身名门。他的子女也在各自的领域取得了颇受瞩目的成绩。如何将家族的精神和声誉传递下去，如何实现有效的物质财富和精神财富传承？在地缘政治纷争迭出、世界经济不稳定性长期存在的时代，家族传承面临着来自政治、经济、社会、文化等多方面的挑战。高净值、超高净值人士如何实现物质和精神方面的财富传承？对话中，德维尔潘先生给出了他的洞见和经验。

将家族名字变成世代相传的品牌

德维尔潘表示，如何将家族精神与智力传承给下一代，这是一个艰难且有挑战的问题，因为当前所处的世界存在各种纷争和问题，如何找到对的领航者，朝着对的方向，带领家族走向更高的荣耀，这点至关重要。财富肯定是要传承，但是并不是最重要的一点，只是其中一部分，更为重要的是如何把家族的荣耀传递下去。

有着几千年历史的欧洲，很多大家族之所以能传承至今，无一不是因为恪守这样的传承理念，在荣耀和使命感的带动下，把家族的名誉和精神通过每一代接班人不断传递下去。无论是历经国内战争、世界大战、工业革命、工业发展以及各方面的变革，这一核心理念从不曾改变过。

欧美有很多大家族，这些家族的名字现今已是众所周知的品牌，比如普拉达是来自意大利的家族，保时捷是来自德国的家族，他们的家族传承做得非常好，让人们在清楚记得这些品牌的同时，也记住了这些家族。在法国，几乎所有大家熟知的奢侈品牌都是以家族荣耀、家族品牌的形式传承下来，比如开云集团（Kering）是弗朗索瓦·皮诺家族创造的品牌，LVMH集团旗下品牌LV是伯纳德·阿诺特创立并传承下来。这种传承不仅仅发生在奢侈品行业，还包括知名高端超市品牌欧尚（穆里耶家族）、汽车品牌雷诺（雷诺家族）、飞机制造商达索（达索家族）等。法国人在提到这些品牌时，第一时间想到的往往是品牌背后的创始人及其家族。对家族而言，这是莫大的荣耀。

重视教育。如何将家族的名字变成国际知名品牌并世代传承？德维尔潘表示共有三点，第一点也是至关重要的一点——教育。除了通过学校习得文化知识外，培养国际视野、深入底层实践、发展精英网络也很重要。“年轻一辈仅是在本国读书是远远不够的，一定要走出去，了解大千世界的多元文化和全球人类面临的共同挑战——全面发展的国际化人才对于家族传承非常重要。”德维尔潘说道，让子女从基层实践开始了解家族事业，不仅能帮助他们塑造独立个性、培养思

考能力，也将为家族发展注入新鲜血液。家族财富的创造非常不易，成功的传承更是艰难。在欧洲有许多父辈辛苦打拼、后代坐吃山空的案例。另外一些家族通过聘用专业顾问作为内部军师，定期咨询请教，将传承事业带入正轨。这也与宜信公司创始人、CEO唐宁为高净值、超高净值人士赢在未来给出的建议不谋而合，即高净值、超高净值人士一定要通过与专业机构合作，来获得全球化方面的各种服务，让自己和后代成为具有国际化视野、心怀天下的世界公民。

教育还能创造更多人脉。这种人脉不仅指交很多朋友，而且是指他身边有自己的圈子，这个圈子有最好的顾问、律师和财富管理专家作为智囊团，帮他选择最优秀的人才，但决定权在他。法国知名飞机制造公司达索集团就是最好的例证。这个家族第二代掌门人塞尔日·达索有三儿一女在五六十岁时，他认为这四个孩子虽然已经很成功了，但还没达到能够接管庞大的达索家族的能力，于是在去世前专门设立智囊团，帮助子女更好地传承家族财富。家族财富不容易创造，更不容易传承下去，因此专业智囊团非常重要。欧洲有很多这样的例子，父辈打天下用了几十年，下一代可能几年时间就挥霍掉了。

创造家族精神。这是德维尔潘分享的第二重要方面。家族精神是核心，如同一家企业的灵魂和规范准则，下一代会通过这些准则来审视我们现在所做的决定是否符合父辈们留下来的文化与精神。在欧洲，有钱的家族很多，但如果这个家族只是有钱，没人会在意和重视，只有良好的、有社会影响力的家族才会得到尊重，所以注重在艺术、社会公益和慈善等方面的投入对家族的社会公认力和影响力非常重要。

大家都知道，世界首富比尔·盖茨就是用这样的方法传承家族精神。他不仅是成功的企业家，更通过成功运营全球最大的慈善基金会“比尔及梅琳达·盖茨基金会”树立了他作为重要社会活动家、慈善家的形象。不同于美国，欧洲很少用慈善家这种说法，而是称之为艺术传承家、文化收藏家。例如，开云集团创始人弗朗索瓦·皮诺通过鉴

别、收购奢侈品牌和艺术珍藏，从木材生意起家，建立了世界第三大奢侈品集团，并以精美的艺术收藏著称于世，真可谓“传递财富不如传递对美的鉴赏力。”此外，皮诺还是波尔多1855评级五大一级名庄之首的拉图酒庄的主人，这些投资都极具品位。

总而言之，传递财富不如传递精神和策略。例如你有一百万，如果把钱直接留给下一代可能并没有那么高的价值，反而是把一些工厂、旅游行业、酒店等这种实体、有价值的重点投资项目传给下一代更有价值，同时也要让下一代掌握这种投资策略和预判未来发展形势的能力。

为后代树立榜样标杆。这一点也非常适用于中国国情。曾经家族传承追求的是比别人更好就可以了，甚至会采用隐蔽财富的做法。但是在现今社会，这些做法已经不再适用。好的家族在创造品牌后，一定要有透明度，树立起一个好的例子。家族传承的财富一定要是干净、透明，传给下一代才不会存在风险隐患，而且你的奋斗历程也能成为孩子们学习的榜样。同时，家族的财富公开、透明、合法，也需要依托专业的团队，为家族成员提供符合法律特别是国际法的公正建议。

在欧洲，一些老的家族曾经是非常规范性的，通常第一个孩子要去做牧师和在神学方面有些造诣的，第二个孩子通常是派去军队服役，因为家族传承对于他们来说并不只是财富的传承，而是给下一代树立起非常好的楷模。生而为人，就要为社会、国家做奉献，这种精神是很重要的。

德维尔潘说起他小时起就被鼓励走出国门，体验和了解各国文化。父母带给他的是珍贵的视野和解决问题的能力，相比于对孩子倾尽所有资源，更重要的是将家族灵魂与精神传递给他们。此外，欧洲很多家族在分配财富时不会把所有家产平分给孩子，而是有严格的规划。一部分财富会被装入信托基金，受益人是子女，余下的财富则贡献给国家，让子女明白，人生是靠打拼创造的，光靠父辈是不可以

的，家族的传承要靠自己的努力奋斗。

财富管理是一项面向未来的技能

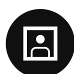
财富管理是非常专业的事，也非常耗费时间，不可能一蹴而就，因此不必被一次好的经验或失败的经验所影响。如果依托了专业团队进行财富管理，一定要重视沟通，把想法详细告诉专业团队，确保诉求顺利落地。这一点与宜信对家族传承的见解不谋而合。



财富管理包括创富、增富、守富、传富等环节，而财富传承是其中最为重要的一环。中国人经历了30多年的财富快速积累，度过了从无到有的财富初级阶段之后，“第一代”富豪已经进入世代传承、家业交替的关键时期。如何让家族财富成为家人健康幸福的长久保障，已经成为第一代富裕家族的首要家务事，但传承不易。如何克服家族财富传承中存在的诸多问题，确保资产安全、有效地传承下去，是当前财富管理机构关注的重点。宜信财富是一个为投资者提供综合性财富管理的机构，有很强的投资基因和非常谨慎的风险管理观念。

宜信公司创始人、CEO唐宁表示："未来十年，中国的高净值人士或多或少都需要开始思考家族传承的问题。宜信财富作为中国领先的财富管理机构，矢志与中国的财富人群建立基于专业性的信任，通过长期合作帮助他们实现家族财富的永续传承。"前不久，在由人民银行主管的《银行家》杂志举办的2018中国金融创新论坛暨中国金融创新奖颁奖典礼上，宜信财富家族办公室更是凭借专属定制化、全方位的家族信托服务及卓越的投资管理和风险管理能力被授予"十佳家族信托管理创新奖"。

活动中，德维尔潘在成都期间与宜信财富小黑卡俱乐部会员进行了近距离餐叙。宜信财富小黑卡仅授予在宜信财富管理资产达到一定量级的个人或机构，以及对宜信财富具有杰出贡献的个人。唐宁还表示，宜信财富的客户都特别爱学习，而有机会为中国最优秀的一批人服务，也是他和同事引以为豪的事。宜信财富愿意引导客户不断自我更新、迭代发展，陪伴他们及家人实现"财富自由，追梦更自由"。助力客户成为全球化公民和全球化投资人，让家族财富和精神世代相传，这是宜信财富始终不忘的"初心"。



陈维赞 是奥纬咨询董事合伙人。奥纬咨询副董事合伙人杨大坤，奥纬咨询高级经理陈闻对本文亦有贡献。


Spotlight
聚光灯

聚光灯 THE BIG IDEA

网络安全的终结

THE END OF CYBERSECURITY

安迪·伯赫曼（Andy Bochman）| 文

王晨 | 译 刘铮筝 | 校 时青靖 | 编辑

无论在网络安全方面投入多大，组织也无法保证关键系统能抵御黑客攻击。是时候制定新策略了。



网络不安全

INTERNET INSECURITY

不论投入多少资金，都无法彻底防范黑客攻击。是时候选择另一种网络安全方式了

安迪·伯赫曼（Andy Bochman）｜文

对于网络安全，无论你的组织在最新软硬件、培训和人员方面投入多大，也无论是否保护隔离核心系统，结果都一样：只要关键系统是数字化的，且以某种形式与外部网络相连（即便你认为它没有联网，实际上也极有可能），它就永远不可能是安全的。这就是残酷的事实。

这件事非常重要。互联的数字系统已经广泛应用于美国经济的几乎所有领域，而近年来，攻击者（主要是他国政府、犯罪组织和恐怖组织）的技术水平和活跃度正大幅上升。美国国内发生的重大网络安全事件包括亚特兰大市政府主要计算机系统遭受攻击、四家输气管道公司共享的数据网络遭受攻击，以及Equifax数据遭窃；全球范围内，则有WannaCry、NotPetya等病毒的大规模感染。在近年发生的严重网络安全事件中，很多遭入侵的公司原本自认为防御能力很强。

我在爱达荷国立工程实验室（INL）的一个团队工作，这个团队的研究课题是，帮助对美国经济和国家安全最重要的组织抵御网络攻击。我们主要关注工业控制系统，例如电厂和炼油厂的温度压力控制系统，并已设计出一个完全反传统的网络防御方案：找出整个组织赖以生存的部门，最大限度将其与外部网络隔开，将其对数字技术的依赖降到最低，并用模拟设备和可信赖的人员进行跟踪和控制。我们的方法尚处在试点阶段，但其中很多要素已经可以为组织所用。

这项新策略并不适用于纯粹的数字企业，且在某些情况下还可能提高运营成本、降低效率，但它是关键系统抵御网络攻击的唯一方

式。在本文中，我将介绍找出关键系统的方法。应用这种方法，我们总能发现被领导者忽视的功能或流程：它们极其重要却易受攻击，一旦失灵将使组织停摆。过去几年中，我们将这种方法的部分要素应用于一些企业和美国军队，并与美国最大的电力公司之一佛罗里达电力照明公司（Florida Power & Light）合作，进行了为期一年的完整试点，结果很成功。第二个试点项目与美国军方的一家服务公司合作，目前正在进行中。INL正在寻求将这项方法推向主流，因此未来将与更多工程服务企业合作，授权它们使用这项解决方案，并提供相应技术培训。

当前威胁

过去，工业企业的主力是机械泵、压气机、阀门、继电器和促动器。根据模拟仪表记录的现场情况，资深工程师通过固定电话线路与总部沟通。破坏分子无法通过供应链下手，也不能买通员工，而只能自己前往工厂，尝试越过大门、警卫、武器这三道实体防线。

今天，在美国全部16个基础设施部门中，12个已被国土安全部定义为“关键”，因为它们的“实体或虚拟资产、系统和网络对美国非常重要，一旦失灵或被摧毁，将威胁到国家安全、国民经济、公共健康和安全”，而这些部门部分或完全依赖数字化的控制和安全系统。数字技术的确带来了令人赞叹的新功能和效率提升，但它们极易遭受网络攻击。自动探测软件时时在寻找大型企业、政府部门和学术机构的安全漏洞——这些软件很容易在地下网络中获取，很多是免费的，贵的也不过几百或几千美元，甚至还提供技术支持。网络防御措施通常能阻挡这些探测，但基本无法抵挡花费数月甚至数年精心筹划的重点攻击。

网络攻击造成的经济损失不断飙升。仅过去两年中，WannaCry和NotPetya攻击事件就分别造成超过40亿美元和8.5亿美元损失。美

国和英国指控朝鲜发动的WannaCry攻击，据称使用了从美国国家安全局窃取的工具。这种病毒利用部分Windows计算机未安装微软安全补丁的机会，对数据进行锁定加密，使150个国家医院、学校、企业和家庭中的数十万台计算机陷于瘫痪，并进行勒索。NotPetya攻击据信为俄罗斯破坏乌克兰稳定活动的一部分，发起点是一家乌克兰会计公司的软件升级漏洞。这次攻击从最初的乌克兰政府和计算机系统扩散到其他国家，受害者包括丹麦航运公司马士基、制药公司默沙东、巧克力制造商吉百利、广告巨头WPP等众多企业。

关于作者

安迪·伯赫曼

（**ANDY BOCHMAN**）

爱达荷国立工程实验室（INL）国家和国土安全处，资深系统网络策略师



“我并不是一个危言耸听的人。实际上，我尽量不随便说话。”安迪·伯赫曼说。不过，他也许是最有理由“危言耸听”的人。作为爱达荷国立工程实验室（INL）的资深系统网络策略师，伯赫曼观察过美国最危险的网络安全隐患，也见证过很多针对这些隐患的攻击造成的结果。但经验告诉他，发出警告只会适得其反，最好直接干活。

伯赫曼认为，本文介绍的网络安全框架是一面镜子，帮助企业看清“皇帝的新装”。“好的一面是，这面镜子也显示出一些实用方法，帮助你和你的公司快速提升装备水平。”他说。

伯赫曼的整体防御观念并非来自编程或当黑客的经验，而是来自对自然和谈话的热爱。幼年时，他从电视片《野生动物王国》（Wild Kingdom）和自然杂志Ranger Rick得到这方面的启蒙。对环境的关注引领他通过哈佛拓展学院（Harvard Extension School）晚间课程获得环境管理硕士，当时他白天还在美国空军从事计算机方面的工作。他对能源可持续性和安全话题深感兴趣，开设了专门探讨智能系统网络安全的博客（现

已停更）。他惊讶地发现志趣相同的人很多，因此相信找到了属于自己的事业。加入INL之前，伯赫曼是IBM全球能源与公用事业安全业务负责人。他现在从事网络安全方面的演讲和写作，并参与新防御思路的研究，本文即成果之一。

虽然伯赫曼认为网络安全威胁组织的发展，而且其严重性正在上升，但他希望避免制造恐慌。他力图帮助人们了解到全部风险，同时提供防范风险的实用指导。“在网络安全领域，英特尔前CEO安迪·格罗夫（Andy Grove）的名言值得牢记——只有偏执狂才能生存。”他说，“随着企业越来越信赖自动化和人工智能，我的偏执也越来越强烈。这些技术当然会带来重大益处，但也会造成极大的依赖性。而正如网络安全‘桂冠诗人’丹尼尔·吉尔（Daniel Geer）最近指出的——依赖是风险的源泉。”

隐患增多

随着自动化、物联网、云处理及存储、人工智能和机器学习的发展，数字化转型的进程持续加快。复杂度高、可联网、软件密集型的数字技术得到广泛传播，被依赖程度越来越高，在网络安全方面形成很大隐患。在新美国安全中心（Center for a New American Security）2014年发表的一篇文章中，该中心董事会成员、曾任美国海军部长的理查·丹齐格（Richard J. Danzig）指出了数字技术带来的悖论：

“它们给予使用者前所未有的能力，但也让我们不那么安全。它们的沟通功能助力协作和网络构建，但也因此对入侵者敞开大门。它们对数据和操控功能的聚焦大幅提升了效率和运行规模，但也使在成功攻击中可能被窃取或破坏的内容大大增加。高度复杂的硬件和软件创造出卓越的能力，但这种复杂性也产生诸多薄弱环节，并且让入侵

者难以被发现……总之，网络系统滋养我们，但同时也削弱和毒害我们。”

这些技术的复杂度超乎想象，甚至最了解它们的创造者和供应商，也并不完全清楚其脆弱性。供应商总是声称自动化能消除人为错误的风险，但实际上会产生其他类型的风险。对隐私、数据保护和信息安全政策进行独立研究的Ponemon Institute指出，信息系统的复杂度如此之高，以至于美国企业仅侦测到系统入侵就平均需要200天以上。大部分时候，企业不是自己发现入侵，而是从第三方获知。



英国曾在距海岸6英里处的沙洲附近部署防御设施。这些名为“Tongue”“Sunk Head”“Knock John”等的沙洲堡垒配备防空武器，曾是英国本土的第一道防线。尽管配备了大多数先进雷达设备，它们仍未能阻挡纳粹德国的闪电战。

在世界范围内，造成重大损失和广泛影响的网络安全事件越来越多，Target、Sony Pictures、Equifax、Home Depot、马士基、默沙东、沙特阿美等企业都曾遭受攻击。但企业领导者无力拒绝数字技术及其众多好处的诱惑：效率提升、人力成本降低、人为错误的减少或消除、收集更多客户信息的机会、创造新产品或服务的能力等。年复一年，领导者延续传统的网络防御思路，花在最新安全解决方案和高端咨询服务上的钱越来越多，对此寄予厚望。但这只是一厢情愿。

传统方法的局限

传统网络防御方法关注“网络健康度”，主要措施包括：

·建立企业硬件和软件资产的完整清单

·购买并部署最新的软硬件防御工具，包括终端安全保护、防火墙和入侵检测系统

·定期培训员工识别并规避钓鱼邮件

·建立“网闸”——理论上可以将重要系统与其他局域网和互联网隔开，但在实践中不存在完全的隔离

·建立大规模网络安全团队并使用各类外部服务，进行上述各项工作

很多组织遵循网络安全指导框架，如美国标准与技术研究院（NIST）的网络安全框架，或SANS Institute的20项重要安全控制。这些框架要求组织无差错地持续进行数百项活动：员工必须使用复杂密码并定期更换、传输数据时加密、用防火墙区隔不同网络、第一时间下载最新安全补丁、限制敏感系统的访问人数、审查供应商，等等。

很多CEO似乎认为，只要遵守这些规范，就能让组织免遭严重损失。但多起影响巨大的网络攻击事件充分表明，这种预设是错误的。前述遭受攻击的企业都有庞大的网络安全团队，相关支出也很高。传统方法能够应付常规的探测软件和初级黑客，但无法抵御越来越多高水准对手针对关键资产的持续威胁。



无论你的公司网络健康度有多高，目标明确的攻击都将穿透所有网络和系统。

在能源、交通运输、重工制造等重资产行业，无论企业投入多少人力和资金，都无法保证标准安全步骤全无差错。实际上，第一步建立硬件和软件资产的完整清单，大多数企业就会出错。这是一个巨大的短板：如果都不知道自己有什么，自然也谈不上防御。

此外，传统方法也会带来无法回避的权衡取舍。安装升级程序时，系统通常必须关闭，而这并不总是可行。例如，公用事业、化工等行业的企业非常重视工业流程或系统的稳定性和可靠性，不可能每次软件公司发布安全补丁都停工。因此，这些企业倾向于定期批量安装安全补丁，一般要等到停工期，而这通常是补丁发布几个月后。另一个问题是如何保护高度分散的资产。例如，较大的公用事业公司运营数千座场站，分布范围通常达到数千平方英里。对这些场站进行安

全升级时，企业会陷入两难：如果利用网络进行软件升级，高水平黑客可能轻松入侵网络，将软件用于恶意目的；但如果在每座场站人工安装升级补丁，成本又无法承受。而如果将这项工作外包给第三方，又不可能严格审查所有服务方。

最后，即便所有安全规范都完美落实，也无法抵挡高水平黑客。这些攻击者资金充足、有耐心、不断在进步，总能找到足够多敞开的大门。无论你的公司网络健康度多高，目标明确的攻击都将穿透所有网络和系统。入侵者可能需要数周或数月时间，但最终肯定会成功。

这不只是我一个人的观点。迈克尔·阿桑特（Michael Assante）曾任American Electric Power首席安全官，现为SANS Institute负责人之一，他告诉我，“传统网络防御方法能应付小打小闹的攻击，理想情况下也许能阻挡95%的入侵”。但在现实中，“对于目标明确的高水平黑客，不过相当于减速带而已”。曾任雅虎和Twitter安全负责人的鲍勃·洛德（Bob Lord）2017年接受《华尔街日报》采访时说：“和很多公司的安全负责人聊天时，我发现他们有点听天由命的情绪——‘我没办法阻挡来自他国政府的高水平攻击，注定要输掉这场游戏，所以干脆不想太多’。”

一个典型例子是2012年沙特阿美遭受的Shamoon病毒攻击。该石油公司拥有良好的网络防御体系，但被美国政府官员怀疑来自伊朗的这次攻击，仍删除了公司3/4电脑上的数据。更近的一次攻击发生在今年3月，入侵者操纵一家沙特石化工厂的安全控制系统，企图制造爆炸。据《纽约时报》报道，如果不是代码出现错误，攻击可能会成功。“攻击者不仅要设法进入系统，还必须充分了解其架构，才能掌握工厂的布局。只有弄清不同管道的走向和阀门的功能，才能引发爆炸。”报道称。

新思路

现在我们必须停止对数字复杂性与互联性的完全依赖，设计并采用完全不同的网络防御体系。为此，组织必须找出最核心的流程和功能，然后减少或消除可能被攻击者利用的数字通路。

爱达荷国立工程实验室（INL）已开发出一种实用性强的解决方案，即“结果导向、充分考虑网络状况的工程设计”（CCE）。CCE的目标不是进行一次性的风险评估，而是永久改变领导者对于公司网络风险的思考和评估方式。这项方法目前还在试点阶段，但已产生良好效果。我们计划在2019年全面推进CCE，并在2020年授权一些服务公司提供这项解决方案。但CCE的一些核心规范现在就已适用于任何组织。INL为此还开发了一个辅助框架，即“充分考虑网络状况的工程设计”（CIE）。CIE在很多方面类似CCE，同时提供在整个工程生命周期中防范网络风险的方法。

CCE方法包含四个步骤，需要以下人员密切协作：

- CCE专家——现在来自INL，未来则来自INL提供培训的工程服务公司
- 所有负责合规、诉讼和风险防控的领导者，包括CEO、COO、CFO、首席风险官、总法律顾问和首席安全官
- 负责核心运营部门的管理者
- 安全系统专家，以及最熟悉公司核心流程的操作员和工程师
- 了解系统和设备可能如何被恶意操纵的网络专家和工艺工程师

对于部分参与者，实施CCE可能会带来压力。例如，新暴露出的重大风险，一开始肯定会让首席安全官很紧张。但这种压力需要克服。面对装备精良的攻击者，首席安全官不可能指望公司万无一失。

爱达荷国立工程实验室（INL）如何成为工业系统网络防御的领导者

曼哈顿工程制造出的原子弹迫使日本投降后，美国政府开

始寻找利用浓缩铀巨大能量的其他方式。政府希望找到一个远离人口中心、同时有运送大量设备所需铁路设施的地方，并最终选择了爱达荷州。1949年，美国反应堆测试站（NRTS）落户在此。两年后，NRTS首次成功进行核能发电。20世纪的余下时间里，数十座测试反应堆在现在的爱达荷国立工程实验室（INL）被建造出来。

放射性物质和设施的危险性，催生了高度严格的安全文化，以及改进控制系统理论和实践的需求。测试反应堆的支持流程和安全系统，逐渐从没有通信能力的模拟机械设备，进化为软件数字平台。INL的工程师和安全专家很快意识到，这样的系统可能被他人接触、入侵并操纵。

20世纪90年代后期，INL开始主导全美公共和私人工业控制系统的网络安全研究。由于其他机构没有能力（无法掌握国家情报、相关设备和工具）、没有意愿（缺少财务激励）、没有责任（工作材料、信息和对手都非常危险）从事这项工作，INL为一个重要的国家性难题提供了解决方案。

在接下来10年中，INL运行了第一个国家级测试床，专门寻找工业网络和软硬件系统的安全隐患。这些测试，以及INL为美国国土安全部在国内外的关键基础设施进行的数百项安全评估都表明，这些系统的设计、配置和部署方式，通常使得攻击者容易实施入侵。INL的工程师还认为，这些系统的高复杂度使得它们难以掌握、几乎无法全面防御，而软件安全产品进一步提高了复杂度，常常有害无益。从这些工作中，INL总结出了结果导向、充分考虑网络状况的工程设计（CCE）方法，可以用于找出最核心的流程和功能，并选择性地减少或消除可能被攻击者利用的数字通路。

1. 找出“皇冠宝石”流程

CCE的第一个阶段是INL定义的“结果优先排序”：模拟灾难性场景或产生严重后果的事件。这要求参与者找出可能影响企业存续的核心功能和流程。例如，如果变压器遭受攻击，电力公司或许一个月无法正常供电；又如，压气站停止工作，燃气公司将无法向用户供气。此外，化工厂或炼油厂安全系统遭受重点攻击，将可能由于压力超过临界值而引发爆炸，导致大量人员伤亡，以及天价诉讼、股价动荡，让领导者丢掉工作。

熟悉高水平黑客行动方式的分析师，将能帮助团队设想潜在攻击者的最终目标。通过思考“如果想扰乱流程或破坏公司，你会怎么做”“突破防御后你会先攻击哪些设施”等问题，团队将能找到攻击后果最严重且最易被攻击的目标，并模拟相关场景，交由公司高层讨论。根据公司规模不同，这一阶段可能需要数周到数月时间。

2. 测绘数字领地

下一项任务一般需要一周，但也可能更长：统计“末日场景”中的所有硬件、软件、通信工具、支持人员和流程，包括第三方服务和供应商。参与者应列出每个生产步骤，详细记录所有控制和自动化系统的部署位置，以及所有与核心功能和流程相关的手动操作或数据输入。这些关联都可能成为攻击者的通路，而企业通常并不完全了解它们。

关于这些要素的现有统计资料总会跟不上现实。诸如“谁能接触你的设备”“信息如何在你的内部网络中流动，你如何保护信息”等问题，总会带来意外发现。例如，某位网络架构师或控制工程师可能会告诉团队，一个关键系统不仅与运营系统相连，还与处理应收付款项、支付和客户信息的商务网络相连，因此实际上接入互联网。通过询问负责供应商事务的管理者，团队可能发现，供应商为进行远程分析和诊断，保留了直接通向关键系统的无线连接。某家安全系统供应商可能声称无法直接与设备通信，而对技术细节和升级流程的仔细检查可能发现实际可以直接通信。任何这种发现都很有价值。

3. 标明潜在攻击路径

下一步，运用洛克希德马丁公司设计的一系列方法，团队找到黑客攻击核心目标最短、最可能的路径，并根据攻击难度排序。主导这个阶段工作的是CCE专家和其他外部专家，包括掌握关于黑客及其攻击方法等敏感信息的人士。他们共享政府情报，了解世界各地发生的针对类似系统的攻击事件。公司对安全系统、处理网络威胁的能力和流程等方面的其他投入，也能帮助团队锁定最可能的攻击路径。在下一阶段，团队据此向领导者推荐防御方案。

4. 制定风险控制和保护方案

在这个阶段，团队针对最高等级的网络风险设计防御方案。假设一个目标的10条潜在攻击路径都经过某个节点，那么无疑应在这里布设"绊网"——一个受到密切监控的传感器，在反常情况刚出现时就向公司的快速反应团队发出警报。

有些防御方案其实很容易实施，而且成本很低。例如，一种纯硬件振动传感器，可以使遭到网络攻击的单元减速或停止运行，防止其自我损害或自毁。其他方案则需要更多资金和时间成本，例如建立与主系统略有差异的冗余系统，以备在受损情况下也能维持核心功能。很多防御方案不会对运营效率和商业机会造成负面影响，但有些确实会。因此企业领导者最终需要考虑，哪些风险能接受、哪些必须避免、哪些可以转移、哪些需要控制，并据此决定下一步行动。

如果某项关键流程必须具备用于跟踪和发送控制信号的数字通道，防御方案应将进出双向的通道数量限制在最少，并让识别异常通信变得更容易。此外，企业可以增加保护装置，在系统接收恶意指令时防止出现灾难性事件。例如，机械阀门或开关可以防止系统的压力或温度超过临界值。有些情况下，企业也可以让可信赖的员工介入，例如监控机械温度计或压力表的读数，确保数字仪表真实准确。如果你的公司未曾经历严重的网络安全事件，尽可能断连、安装过时的机械设备、在自动化流程中安排人工操作等做法，可能会显得是一种退

步。但这些实际上是主动的风险管理措施。这些措施可能降低效率，但如果增加的成本能显著降低灾难性事件发生的概率、防御传统方案无法抵挡的攻击，那就是值得的。

不难想象，读到这里的CEO和COO们会持怀疑态度。在任何变革管理计划中，让人们的情感和心智告别已经坚持几十年的观念，都是巨大的挑战。领导者应预想到阻力，尤其在早期阶段。公开大量公司信息，并承认那些原本不知道或不愿去想的缺陷，会给管理者带来很大心理负担。在接下来的步骤中，随着CCE团队仔细探查技术系统和实践中的漏洞，工程师们的韧性将受到考验。即便在对系统进行最严苛的评估时，也一定要让员工感到安全。最终，你将详细了解潜在攻击者的行动方式和可能结果、预见到公司可能遭到攻击的具体方式，这会很有启发性。一旦认识到风险并了解控制风险的最佳方式，对新方案最抗拒的人也会转而支持。

现在能做什么

你必须学着像对手一样思考。你甚至可以建立一个内部团队，让成员定期尝试攻击关键目标，以持续评估公司网络防御的强度。这个团队应包括核心流程、控制和安全系统、运营网络方面的专家。

即便能够保持很高的网络健康度，你也必须防范入侵。最好的方法是效仿重要化工厂和核电站，建立网络安全文化。从最资深到最初级的所有员工都必须知道，当自己操作的计算机系统或机器开始出现异常，一定要快速做出反应。这也许只是设备故障，但也有可能是网络攻击。

最后，考虑到你和防御团队可能被迫放弃核心功能的支持系统，一定要有备用方案。即便达不到最佳状态，备用系统也应能保证公司维持核心运营，而且最好不依赖数字技术、不接入网络（尤其是互联网）。至少，备用系统不应与主系统完全相同，原因很明显：如果攻

击者能成功入侵主系统，也能轻松入侵一个完全相同的系统。

每一个依赖数字技术和互联网的组织，都有遭受毁灭性网络攻击的危险。即使是最周密的传统防御措施，也无法抵挡敌对国家、强大犯罪组织或恐怖组织的攻击。保护你的公司的唯一方法，是主动在技术上“后退”一步——其实是工程上的进步。新防御思路的目标是，减少或消除关键部门对数字技术的依赖及与互联网的连接。这样做有时会增加成本，但相比保持现状可能带来的灾难性结果，一定是值得的。





上图：距海岸更近的防御工事采用了不同的设计，目标是扰乱敌军战斗机编队、破坏空袭行动。“Nore”“Red Sand”和“Shivering Sand”部署在海湾南端，但均沉入海中或失修。

案例

奶酪保卫战

PROTECTING THE CHEDDAR

斯科特·贝瑞纳托（Scott Berinato） 安迪·伯赫曼（Andy Bochman）| 文
王晨 | 译 刘铮筝 | 校 时青靖| 编辑

保护这家奶酪公司的唯一方法，是让关键系统离线，但这会严重影响效率。CEO该怎么办？

本文是根据公司领导者的真实经历改编的虚构案例。

“再也不能这样了！”查德·纽豪斯冲着管理团队吼道。基本上没人和他对视。这里是纽豪斯奶酪公司的品尝室，众人围坐在一张农家式餐桌旁。和每次开会一样，饼干和奶酪都摆上了桌，但没人动。

查德刚转账了49999美元给谁？地球另一边的几个小子？他只知道，有人用“勒索软件”把公司一家工厂的温控系统关掉了两分钟，作为实力展示。黑客还宣称已经掌握了一些敏感文件——家族传承200年以上的奶酪配方，如今仍是公司的支柱。如果黑客把它们放到网上……他想都不敢想。

按照律师和当地FBI的建议，查德支付了赎金。正如黑客预料到

的，他不在乎这点钱。（他们应该也清楚，如果索要赎金高于49999美元，将是更严重的犯罪。）他在乎的是，把这些小混蛋从系统中清除出去，并把所有漏洞堵上，让他们不再能威胁到他的家族传承。在他的高谈阔论之下，团队能听得出恐惧。他无法确定黑客是否会信守承诺，停止攻击。

“来自威尔士的爱”

查德·纽豪斯来自一个奶酪制作家族，到他已经是第五代了。他祖上来自因奶酪出名的威尔士卡尔菲利（Caerphilly）。1811年，他的高祖父科尔·纽豪斯移民到美国康涅狄格州。科尔到美国时，只带着本地的卡尔菲利奶酪配方，以及一些车打和蓝纹奶酪的配方。但他从一个口袋里没几个钱的人，跃升为新英格兰地区和纽约最受欢迎的奶酪供应商，所有高级餐厅都采购他的手工奶酪。

家族的生意发展很顺利，直到大萧条时期，餐厅为降低成本开始选择工业奶酪供应商。查德的祖父芒蒂押上家族财富，通过工业化争夺市场。他继续为餐厅供货，但也在正确的时间赶上新趋势，与King Kullen等新出现的“超市”合作。公司标语“来自威尔士的爱”，在美国东北地区家喻户晓。

21世纪初，查德发起了家族奶酪公司的第三次重要转型。他投入巨资，建设了全数字化、配备精确控制系统的工厂。由于数字系统显著降低了成本，公司开始向全国扩张。增长来得很快，并已保持了十多年。但黑客事件让查德措手不及。

“谁让她来的？”

终于，查德吼完了，用拇指和食指拈起一片奶酪。他就这一小片家族遗产沉思着，化愤怒为决心。“那么，”他说，“我们怎么做。”这

不是提问，而是命令：给我想法。

首席安全官弗兰克·阿蒙先开口，建议增加入侵检测系统的预算。“市场上有一些不错的新产品。”他说，“当然，我们会评估我们的应急响应制度，因为证券交易委员会很可能来调查，要求看全部的方案和流程，他们最近比较活跃。”

这个套路的回答让查德很烦。“我们在安全系统上已经花了多少钱？”他不客气地问。600万美元，有人抛出了这个数字。“入侵次数下降了多少？”他知道答案：入侵实际上增加了。而花钱消灾，这还是第一次。“你们都知道疯子是什么意思吧。”他说，“我不觉得多买些同样的盒子会有用。”

一阵令人尴尬的沉默后，站在后面的一个人问道：“呃，可是为什么我们的控制系统要联网呢？”

坐在桌边的人都转动椅子，想看看是谁这么跟CEO说话——发起数字转型的正是CEO本人。

说话的是萨拉·维伦德，COO的副手。COO布鲁斯·博伊尔开始为她的莽撞道歉，但查德挥挥那片奶酪让他闭嘴。“我是说，家族配方不应该写在纸上锁起来吗？”萨拉问，“为什么要把它们放在电脑上？还有杀菌设备什么的，可‘黑’的设备还多着呢。”轻蔑的笑声在房间里传开。“继续。”查德平静地说。笑声中断了。

萨拉解释说，她读到过一种新的风险评估方法，目标是帮助很多公司认清安全隐患。这些公司通常依赖过于复杂的软件系统，并且无限制地追求效率优化。她说，带来新风险不仅是自动化，还有随时随地登录。“在很多案例中，咨询顾问都建议企业实施离线，重新让员工手动参与流程。”她说。“我不知道咨询费用要多少，但是，”她朝着查德手上的奶酪做了个手势，“不去了解一下的话，这代价我们好像承受不起。”

笑声更大了。查德听到首席工程师嘟哝：“谁叫她来的？”他把奶酪塞进嘴里品味着，然后擦擦手站起身往外走。“打电话，”他直视着

萨拉命令道。

“如果有外人登录会怎么样？”

三周后，查德、弗兰克和萨拉站在三个巨大的巴氏杀菌罐旁。前面是计算机工作台，表格和数字在屏幕上闪动着。他们聘请的咨询顾问杰克·帕勒姆不停地向一名技师发问。

“罐子里的传感器向我们发送实时数据，包括温度、浓度、杂质、细菌，什么都有。”技师说，“它为我们节省了数百万美元，不合格的批次大大减少了。”

帕勒姆看上去无动于衷。“系统是联网的？”他问。

“当然，否则必须有人在这里值守。因为有网络，我们只会在系统异常时收到警报。这对削减成本很重要。”

“谁能登录？”

“只要有口令都可以。但只有两三个人有口令，而且主要是我来操作。上个月休假的时候，我从酒店登录，确认是否一切正常。”

艰苦的工作已经进行三周。三人小组每到一个工作站，都要听技师介绍流程。帕勒姆通常都在记录，很少说话。但查德记得，在对牛奶进行杀菌的预巴杀罐那里，帕勒姆追问技师：如果有外人登录系统会怎么样？

“哦，不会的。”当时技师说，“只有我和其他两三个有口令的人能登录。”

帕勒姆坚持问道：“但万一呢？”

“我猜他们会关掉系统，这会让牛奶出问题，我们就必须把牛奶处理掉。”

“如果他们这么做了，但让一切看起来正常呢？”

“我不知道他们怎么……他们应该做不到吧？”帕勒姆静等回答。“嗯，如果是这样，那会很糟糕，比如李氏杆菌。”查德一直没有

表态，但这时激动起来，冲到萨拉和弗兰克中间。“这种事绝对不能发生！”他叫道。

今天，他们已经进行到了帕勒姆要求的四个步骤中的第三个。第一步是找出关键信息和流程，这就非常累人。查德从未意识到数字化带来了多大复杂性。下一步是测绘这些流程涉及的数字“领地”，包括所有硬件和软件的详细信息、进出网络的所有通道，以及与人相关的流程，包括外部服务商和承包商的介入情况。这一步让查德感到焦虑，他没想到有这么多开放的入口，以及他们对技术系统的某些部分如此无知。

眼下进行的第三步，是基于前两步对关键流程及其开放性的评估，判断最有可能的攻击路径。小组根据风险等级和防御失败的严重性，对每个攻击场景打分。到第四步，他们会根据打分情况，针对最关键的环节制定防御方案。

查德坚持一直在场，但现在他不知道这个决定是否明智。看到这些隐患，他觉得肯定还会发生入侵，甚至开始怀疑全盘数字化的决策。但现在说这些还太早。在做任何调整前，应该听听咨询顾问的建议。

“我不怕勒索软件，怕的是李氏杆菌”

接下来的周三，在董事会会议上，迎接帕勒姆的是抱着的胳膊和一张张冷脸。他在周一提交了报告。这是一份冷酷的文件：他发现了四条没人知道的进入网络的通路；一个系统已经被植入木马，另一个则可以让黑客进入工业控制系统。

“我发现了三个需要立即修复的漏洞。”帕勒姆告诉董事会，“第一，预巴杀系统。我建议立即将它离线，并且在运行过程中保持人工监控。第二，巴杀系统。应该关闭联网的温度控制和自动温度调整系统，或安排人工监控。还是可以使用数字温度表，但……”

“这些系统从来没出过问题。”弗兰克说，“为什么要让它们离线？”

布鲁斯立刻跟上。“为什么要增加监控的人手？”他问道，“数字化转型的意义就在于省钱。而且没有精确控制系统，我们就要扔掉好多奶酪，利润可能都没了。”

查德不安地回忆起以前经常发生污染的时候。他们真能接受那种状况吗？

帕勒姆说：“我们不是要回到石器时代，而是减少入侵者最可能利用的通路，并且用模拟设备和人工控制来保护仍然在线的系统。我现在只是在列出可能遭到攻击的系统的防御方案……”

“但可能性到底有多大？”弗兰克打断他，“你因为百万分之一的可能性，就要让我们的企业倒退20年？”

“你们看，我来这里是因为你们遭到了勒索软件攻击。但说实话，我不怕勒索软件。”帕勒姆说，“怕的是李氏杆菌。这里的每个系统我都看了，我认为刚才说的隐患有可能带来灾难——公共健康的灾难。而且系统遭入侵的可能性远比百万分之一大。你们肯定听说了最近其他公司的遭遇。相当不乐观。”

他简单举了几个工业系统遭攻击的例子：乌克兰的一所核电站；美国得州的龙卷风警报系统；澳大利亚的一个下水道系统。“而且，我们做了渗透测试，黑进了你们的系统。”他说。这是一个行业术语，指的是得到授权、以发现漏洞为目标的模拟入侵。“我们成功攻克了控制系统，掌握了所有奶酪配方——这就是我说的第三个漏洞。把那些配方拿下线吧。”

房间陷入沉默。“是我批准的渗透测试。”查德说，“如此轻易地被攻陷，让我很震惊。我们必须改变了。”

“巨大的倒退”

报告结束了，但争论在继续。稍晚些时候，管理团队在品尝室碰头。“网络都是复杂的，我们这10年来一直在改进。”弗兰克说，他的抗拒心理越来越强。10年和600万美元，查德郁闷地想，我们能让这些都打水漂吗？

“不光是我们，大多数组织都面临这类问题。”首席安全官继续说，“他们不会都把系统离线了吧。只需要适当投入，我们就能补上漏洞。”

“没人责怪你，弗兰克。”查德说，“这要怪我。推动数字化转型的是我。我想要自动化。问题是，我们现在怎么办？”

布鲁斯说：“我们不能离线。成本会全面上升，品控、人力、维护，等等。数字系统节省的成本、给员工带来的好处是巨大的。即便部分系统离线，也将是巨大的倒退。”

让消费者因为吃我们的奶酪生病，那可不只是“倒退”，查德想。但他想让讨论继续。

“攻击不会发生的。”弗兰克坚持道，“我会加固系统，我们不会有问题。”

“投资者可能会有多重反应。”CFO珍妮·克鲁克山说。她刚修完产假回来，因此没能参与帕勒姆的工作，但查德帮助她跟上了进度。“一方面，投资者会认为我们很重视安全。另一方面，放弃数字化投资将会带来很大损失。我们可能会因为过度谨慎而遭到市场的惩罚。”

她清清嗓子。“我不想提起这个让人郁闷的话题，但别忘了我们已经失去了Wholly Organic的订单。”她补充道，“现在增加人手、更新系统，可能不是特别好的时机。”

“好了我知道了。”查德说。他看看手表，挥手让众人出去。他无法忽略帕勒姆的发现，但团队说得也有道理。萨拉这时进来了，查德看到大家投在她身上的敌意目光。

“你引起了很大麻烦，知道吗？”他说，示意她坐下。

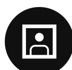
“对不起。”她说，“我以为是在帮忙，却让公司陷入混乱，每个人都很生气。”

“但总比让我的家族传承，”他甚至都不愿意说出那个词，“被李氏杆菌抹杀要好。”但这时，他脑中突然浮现出一个同样可怕的念头：如果改弦更张是毁掉家族传承的另一种方式呢？他猛然抬起头，直截了当地问道：“是你的话会怎么做？”

萨拉紧张地笑了笑。“哦，我对运营和成本不够了解，没办法……”她停了下来。这都不是实话。“我会对系统实施限制，纽豪斯先生。让关键系统离线，或至少增设入侵难度大得多的模拟设备，而且一定要增派信得过的人手。我知道这不容易。它与所有我们认可的进步相悖——自动化、效率，等等。而且肯定要花钱。但我们在网络安全上不断投入，却一点也没有变得安全。”

“谢谢你，萨拉。”查德说。她出去了。他再次看着手中的奶酪，这次是著名的卡尔菲利奶酪——来自威尔士的爱。他把它塞进嘴里。味道真好，他想，和200年前一样好。

查德应该采纳咨询顾问的建议吗？



斯科特·贝瑞纳托 是《哈佛商业评论》英文版高级编辑，著有《HBR数据视觉化指南》（Good Charts: The HBR Guide to Making Smarter, More Persuasive Data Visualizations，《哈佛商业评论》出版社，2016）。
安迪·伯赫曼 是爱达荷国立工程实验室（INL）国家和国土安全处资深系统网络策略师。



上图：HM Fort Roughs这样的堡垒是当时防御工程的奇迹，可以运到海上固定，并在30分钟内完全运转。

对话

主动防御与“黑客反击”

ACTIVE DEFENSE AND “HACKING BACK”: A PRIMER

斯科特·贝瑞纳托（Scott Berinato）| 文
王晨 | 译 刘铮筝 | 校 时青靖| 编辑

如果我们不能阻止网络上的坏人，应该主动和他们开战吗？

在第一篇文章中，爱达荷国立工程实验室的安迪·伯赫曼（Andy Bochman）提出了一个大胆的观点：无论对网络防御技术投入多大，企业也无法确保关键系统的安全，或跟上黑客的进步速度。他认为，为保护最有价值的信息，企业需要告别传统的网络防御思路：安全软件和网络入侵检测是必要的，但还不够。

伯赫曼提出的网络防御框架认为，企业需要将关注点从效率的益处转移到代价上。将部分系统离线、在部分流程中去自动化、重新部署可信赖的人员——过去避之不及的做法，现在却是明智之举。

但这不是唯一的选项。另外一种正在引起关注的策略，被称为“主动防御”。听上去也许有点像“奥威尔式的废话”，但它的确具有可行性。按照这种策略，组织除了被动防御，也要主动采取措施应对持续的攻击。

只有一个问题：随着主动防御策略越来越被认可，它的定义和规则已经非常模糊。最重要的是，主动防御已经和“黑客反击”混为一谈，后者要求向攻击者主动出击。这两种策略并不相同，它们在伦理、合法性和实施效果上有重要区别。

在每家公司的关键基础设施保护方案中，主动防御策略都有一席之地。但要想有效实施，你需要恰当地理解它——这可能比想象中的难。

我们邀请了这个领域两位最重要的专家，请他们给出“主动防御”最权威的定义，并让读者对如何实施这种策略有基本的了解。

多萝西·邓宁（Dorothy Denning）是美国网络安全名人堂首位入选者、美国计算机协会研究员、美国海军研究生院教授，著有《信息战争与安全》（Information Warfare and Security）等多部网络安全著作。她还曾与他人联合发表一篇主动防御领域的标志性论文，其中有观点称：“如果得到正确理解，主动防御既不具攻击性，也不一定是危险的。”

罗伯特·李（Robert M. Lee）是工业系统网络安全公司Dragos联合创始人。2011至2015年，他曾指挥过美国国家安全局和网络司令部的网络行动。2017年10月，他的公司发现了已知的首个专门针对工业安全系统的恶意软件——它的唯一目标就是损坏或摧毁为人们提供保护的系统。（当年8月，该恶意软件被用于攻击沙特阿拉伯的一家石化工厂，但攻击失败。）我们问到主动防御时，李叹了口气，语气平板地问：“你怎么定义？”看得出他以前有过这种对话。使用这个词的人太多，这似乎让他不快，而他很愿意廓清概念。

下面为不了解主动防御策略的读者准备的问答，来自与邓宁和李的访谈。

“主动防御”或“主动网络防御”具体指什么？

不同的人有不同回答。人们每次使用这个说法，意思几乎都不一

样。北约对主动防御的定义是："侦测或获取关于网络入侵、网络攻击或即将发生的网络行动的信息的主动措施，或为确定网络行动的源头而实施的先发制人、预防性或反制行动。"

邓宁和布拉德利·斯特劳瑟（Bradley J. Strawser）的论文《主动网络防御：将防空策略应用于网络领域》（Active Cyber Defense: Applying Air Defense to the Cyber Domain）提供了一个较严谨的操作定义："主动网络防御是一种直接的防御行动，目标是挫败或消除针对本方力量和资产的网络威胁，或使其效力降低。"

这听上去像是攻击，但李和邓宁强调，它是在侦测到入侵后采取的严格意义的防御行动。李认为存在清晰边界：当有人进入你的政治或网络领地，就可以进行主动防御。但邓宁认为可能没有这么简单，后面我们也会看到边界模糊的例子。"大多数专家都理解这点，但仍有必要说清楚，尤其是对一般公众。你要准备主动应对来犯之敌。向别人的领地发射导弹是攻击行为。监测向你发射的导弹是被动防御。在导弹进入你的空域时将其击落则是主动防御。"李说。

能再举一些例子吗？

"主动网络防御的一个例子是，某个入侵检测系统发现入侵并进行应对，阻断与攻击源头的通信，并向系统管理员发送警报。另一个例子是，采取措施发现并关闭实施分布式拒绝服务（DDoS）攻击的僵尸网络。"邓宁说。"应对""关闭"表明这属于主动防御。与此相对，被动防御的例子是，加密系统让间谍或窃贼无法利用通信内容或数据。

主动防御只是一个信息安全概念吗？

完全不是。有人认为它可追溯到《孙子兵法》："不可胜者，守也；可胜者，攻也。"2000多年后，毛泽东指出唯一真正的防御是积极防御，即摧毁敌人进攻的能力，这和主动网络防御中积极策略的目标很相似。邓宁和斯特劳瑟的论文也表明，主动防御是冷战中导弹防

御的核心概念。战术还是那些战术，改变的只是应用的情境。

这个概念似乎很清晰，为什么对它的界定有这么多争议？

像之前说过的，黑客反击（同样也是新概念）引起了混乱。这个概念是指，到敌人的地盘上去攻击他们。但因为人们把它和主动防御混为一谈，就出现了关于主动防御价值的争议。这些争论很激烈，有时会让人沮丧。一篇研究论文甚至在定义部分，就把这两个概念等同起来："黑客反击，有时称为'主动防御'……"

加剧混乱的，是2017年10月美国众议员汤姆·格雷夫斯（Tom Graves）和克尔斯滕·斯内玛（Kyrsten Sinema）提出的《主动网络防御确定法案》（ACDC）。根据该法案，在特定情况下，企业有权为阻止攻击而在未经授权的情况下进入某些计算机。议员认为这是主动防御，媒体则称之为"黑客反击法案"。法案允许和不允许的行为成为热议话题。企业有权进入他人被感染的计算机，这个主张不受欢迎。有人激烈抨击这个法案。科技博客平台瘾科技（Engadget）称它"谄媚而自矜"，并评论道："如果像一个想要报复人的孩子一样制定黑客法案，你就是在远离安全。帮派冲突能解决问题吗？"经过两轮讨论，该法案目前被搁置。

但黑客反击是主动防御的一部分吗？

可能不是。"黑客反击绝对不是主动防御。它可能是非法的，而且不一定有效。没有证据表明，对攻击者发动攻击会有作用。"李明确指出。邓宁则看法不同。"黑客反击只是主动防御的一种形式。"她说，"它的目标可能是收集关于入侵源头的情报，来确定攻击者身份或找出被窃数据。如果确定了攻击者身份，执法部门可以提起诉讼。如果在攻击者的系统中找到被窃数据，则可以把它删除掉。黑客反击还可以摧毁或关闭攻击者的系统，使其不再能制造损害。"

不过，李和邓宁对这个概念的定义不同，而且邓宁描述的是得到政府授权的行为。如果是企业的黑客反击，两位专家的意见完全一

致：不要这样做。“企业不应进行黑客反击。根据美国司法部的建议，网络攻击的受害方不应‘尝试进入、破坏或削弱任何看似与入侵或攻击有关的其他系统’。建议指出，‘这种行为有可能违反美国或其他国家法律，导致当事方承担民事或刑事责任’。”邓宁说。

有些攻击性较强的主动防御行为可能被视为黑客反击，这方面有什么例子吗？

邓宁介绍道：“我最喜欢的一个主动防御的例子，牵出了一个用恶意代码攻击格鲁吉亚政府计算机的俄罗斯黑客。这种恶意软件搜索包含“美国”“北约”等关键字的文件，并将其上传到黑客的服务器上。格鲁吉亚政府的应对方式是，在一台已被入侵的计算机上，将间谍软件植入到一个名为“格鲁吉亚-北约协定”的文件中。黑客的恶意软件找到了文件，并忠实地将其上传到服务器中，黑客随后下载到了他的计算机上。间谍软件打开了黑客的网络摄像头，并将入侵证据和黑客的面部照片传回格鲁吉亚政府。

“这算是黑客反击吗？我认为不是。黑客的电脑被安装上间谍软件，完全是通过他自己的代码和行为。”

需要注意的是，这些行动是政府在其“界限”之内实施的。格鲁吉亚政府是在自己的计算机上安装间谍软件，而并未利用外部网络去攻击另一个系统。触发侦查行动的，是黑客违法窃取文件的行为。

黑客反击可能既违法又不起作用，为什么还得到如此多的关注？

企业很焦虑。“它们持续遭受攻击，投入大量资金只为跟上黑客的节奏，但还是跟不上。”李说，“目前我们在寻找新思路。正因此，伯赫曼将系统离线、拒绝效率至上的理念已经开始引起重视。黑客反击似乎是改变局面的另一种方法。网络安全从业者需要一件终极武器，而黑客反击给人这种感觉。企业CEO 可能在想，‘其他办法都没有效果，所以我们开战吧’。”李听到过很多企业领导者表达这种意见，尤其是如果他们的公司曾在网络攻击中遭受损失。“这里面有情

绪因素。”他说，“你感觉受到了侵犯，需要做点什么。”

在一篇题为《黑客反击的伦理》（Ethics of Hacking Back）的论文中，加州州立理工大学的帕特里克·林（Patrick Lin）指出，极度的脆弱感可能让一些受害者渴望法外正义：

在网络安全方面，你会有一种无助感。你大部分时候只能靠自己。你通常是保护自身信息和通信系统的第一道和最后一道防线。在网络空间，没有和国家保护的边境、社区警察巡逻或其他公共安全措施相似的东西。

例如，如果你的计算机被“勒索软件”攻击，你必须向勒索者支付赎金才能将系统解锁，而执法部门很可能无法帮助你。负责美国联邦调查局CYBER和反情报战项目的助理探员约瑟夫·波纳沃隆塔（Joseph Bonavolonta）说，FBI经常建议受害者支付赎金。

不要指望会有及时前来援救的数字骑士。线上世界以数字的速度运转，执法部门和政府的行动常常来不及保护资产、发起法律行动，或阻挡攻击者。当然，目前出现了一些诉讼，但只是零星案例且进展缓慢。上新闻头条的重大案件明显都未能解决，即便当局很自信地说知道攻击者的身份。

黑客反击的伦理究竟是什么？

专家们认为，大多数情况下，未经法律授权或政府协助的黑客反击行为都有违伦理。一旦反击行为离开你的领地，就很难得到谅解。目标难以追踪，网络又过于复杂，无害的系统和在其中工作的人会受到影响。此外，李指出，政府部门可能在追踪和应对网络攻击者，而黑客反击可能会影响这些行动。“应该把这些事情交给专家。”他说。

邓宁强调，黑客反击带来意外的不良后果不仅是可能的，而且是大概率。“当你开始攻击他人的计算机，最大的风险出现了。很多网络攻击的发起点，都是被黑客掌握的第三方计算机。这些计算机有可能在任何地方，甚至是医院或发电厂，所以你不能关闭或破坏它

们。”她说。

伦理方面的研究工作有何进展？

据邓宁说，研究者从2006年就开始探索这类问题。在谈到一个曾参加过的工作坊时，她说：“我记得当时讨论了通过追踪被入侵的计算机找到攻击源的行为。在这种行为中，如果计算机所有者不愿提供帮助或无法被信任，就需要‘黑’进去获得运行记录。”

10年后，邓宁与斯特劳瑟合作，以防空作战的伦理学和一般战争原则作为指引，分析大规模主动防御行动的伦理依据。他们指出，一旦对“非战斗人员”造成损害，尤其是身体伤害，主动防御就不成立。但他们认为，“对非战斗人员的财产造成暂时性损害”，有时在道德上是可以接受的。（需要注意的是，邓宁主要关注政府对主动网络防御策略的使用。）邓宁举了感染数百万台计算机的Coreflood僵尸网络的例子。美国司法部得到许可，通过接管其命令与控制服务器，捕获了该僵尸网络。当僵尸程序尝试从服务器获取指令时，服务器向其发送停止运行的指令。在Coreflood和几个相似案例中，法官批准了防御行动，因为它能在不损害被感染的系统或获取其中信息的情况下，让重要病毒失效。

“行动的结果只是让僵尸程序停止运行，其他功能未受影响，被感染的计算机仍继续正常运行。”邓宁说，“基本没有造成损害的风险，更不可能造成严重损害。”

不过，这个案例为提出ACDC法案等更具攻击性的措施，提供了先例。如果政府能够掌握命令与控制服务器，那么除了关闭僵尸程序，理论上它还可以做更多事情，比如获取日志文件，或像格鲁吉亚政府一样打开网络摄像头。在所有主动防御行动中，监督都是必要的。

如何部署合乎伦理且有效的主动防御？

如果你拥有或订阅能阻挡DDoS攻击的服务并创建日志，你就已

经开始了。邓宁说，很多企业已经在无意中进行主动防御。“他们可能不会称之为主动防御，但怎么做比怎么说重要。”

与执法部门和国际企业及机构合作阻击黑客，也是主动防御策略的一部分。共同合作的企业和机构越多，类似破获Coreflood这样的主动防御行动就越可能不造成损害。已有几项类似行动顺利完成，且没有造成麻烦。

邓宁向我们推荐罗杰·格莱姆斯（Roger A. Grimes）的《数据导向的计算机安全防御》（A Data-Driven Computer Security Defense: THE Computer Security Defense You Should Be Using）一书。（序言是她写的，但她说“这本书真的很好”。）

对于ACDC法案等更具攻击性的策略，你应该保持谨慎。企业应与执法机构和其他政府部门合作，并充分了解风险。“风险是全部问题所在。企业需要充分了解威胁和隐患，以及安全事件会如何影响组织、客户和合作伙伴，然后选择性价比高的被动或主动防御策略。”邓宁说。她同时指出，主动防御也有局限：“安全问题是个无底洞，你能做的终归有限。但重要的是做对的事情，做能带来改变的事情。”



斯科特·贝瑞纳托 是《哈佛商业评论》英文版高级编辑，著有《HBR数据视觉化指南》（《哈佛商业评论》出版社，2016）。

数据

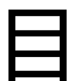
从数据看网络安全趋势

ACTIVE DEFENSE AND “HACKING BACK”: A PRIMER

斯科特·贝瑞纳托（Scott Berinato） 马特·佩里（Matt Perry）| 文

王晨 | 译 刘铮筝 | 校 时青靖| 编辑

> 好消息：企业成功阻止的网络攻击多于以往任何时候。坏消息我们打赌你能猜得到。



前，网络安全状况相当不乐观。为了解这点，先来看下面这份数据。2017年，在针对全球各地企业的一系列调查中，受访者被问及所在公司遭受针对性网络攻击的情形。这指的是有可能穿透网络防御、从而损害或窃取有价值的资产的攻击，而非数不胜数的低级别恶意活动——那些只是小麻烦，不是真正的威胁。受访者还介绍了成功入侵的情况。

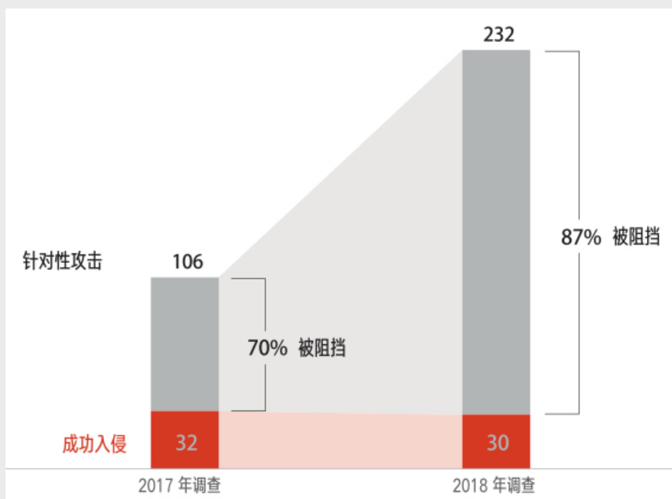
企业遭受针对性攻击和成功入侵的平均次数



资料来源 埃森哲：《2018网络复原力状况报告》（2018 State of Cyber Resilience: Gaining Ground On the Cyber Attacker）

2018年，一项类似的调查显示，针对性攻击被成功阻止的比例上升至87%。这似乎是好消息，但是……

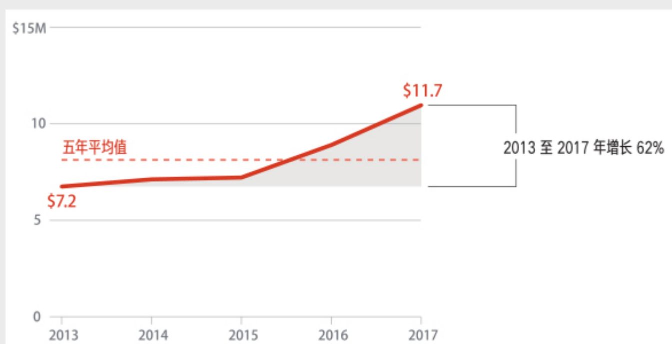
尽管阻挡了更多攻击，我们却未能减少成功入侵的次数



资料来源 埃森哲：《2018网络复原力状况报告》（2018 State of Cyber Resilience: Gaining Ground On the Cyber Attacker）

而如果你考虑下面的数据……

网络犯罪给企业造成的平均损失（百万美元）



资料来源 埃森哲：Ponemon Institute：《2017网络犯罪

损失研究》（2017 Cost of Cyber Crime Study: Insights On the Security Investments That Make A Difference）

很明显，企业的网络安全支出不断增加，却只是勉强维持现状。成功入侵的平均次数基本没有变化。专家认为，由于攻击次数不断增长，成功入侵的次数不会显著减少。他们还担心，攻击者将入侵影响力更大的目标，波及范围将更广。同样，由于加强防御的投入和成功入侵造成的损失增加，支出也可能不断增加。

在本文中，我们将通过视觉化方式呈现企业的网络安全状况。我们将从三份受到高度评价的行业报告中引用图表。Verizon的《2018数据泄露调查报告》（2018 Data Breach Investigations Report）分析了65个国家超过5.3万起可能导致数据泄露的网络安全事件，以及2216起成功入侵，已被证实数据泄露的事件。埃森哲对15个国家、19个行业规模超过10亿美元企业的4600名高管进行调查，据此发布《2018网络复原力状况报告》（2018 State of Cyber Resilience）。埃森哲与Ponemon Institute合作完成的《2017网络犯罪损失研究》（2017 Cost of Cyber Crime Study），引用了对7个国家254家公司的调查结果。由于黑客威胁常常难以追踪，关于网络安全事件的决定性数据很难找到，但这三份报告能够提供现实状况的详细图景。

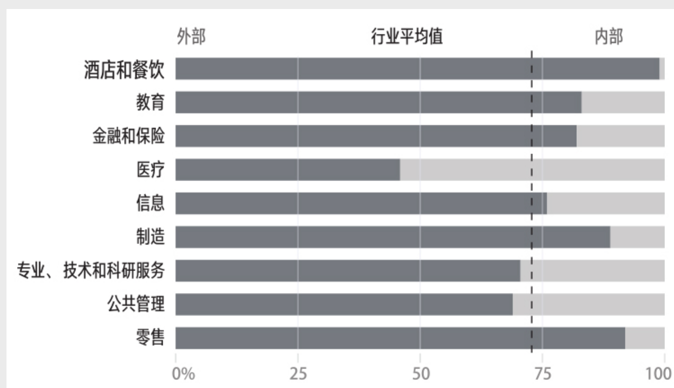
数据揭示出两重现实。一方面，情况没有改变：攻击不断发生，而且很多技术手段是早就存在的。另一方面，情况发生了根本性变化：攻击的次数比以前任何时候都多，而且性质更加恶劣。对关键基础设施的攻击增多了，而对用户数据和技术实施锁定、要求他们支付赎金的勒索软件铺天盖地。

以下是我们目前所知的网络安全状况。

入侵者是谁？

平均来看，约1/4入侵来自内部，但大多数行业高于或低于这个水平。涉及高度敏感和有价值信息的行业，如医疗、公共管理、专业服务、技术和科研服务等，内部入侵比例较高。面向大众的行业，如餐饮和零售等，入侵更多来自外部。

大多数攻击来自外部



注：部分外部攻击数据包含合作伙伴或多个攻击发起方。

资料来源 Verizon：《2018数据泄露调查报告》（2018 Data Breach Investigations Report）

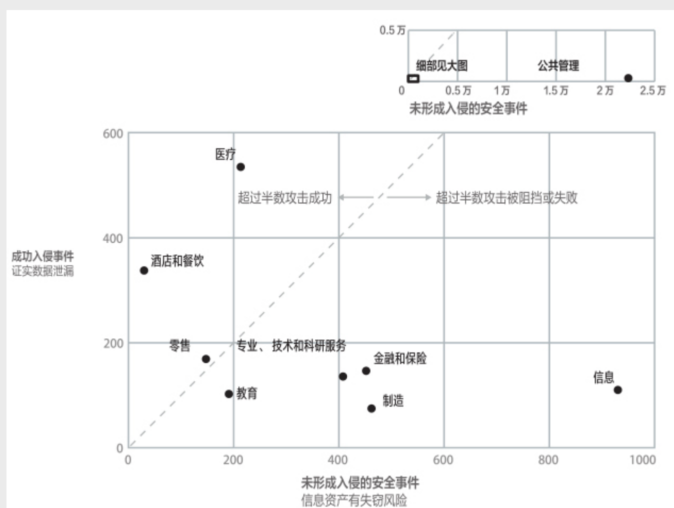
入侵有多频繁？

在一些网络高危行业，黑客成功入侵的几率更大。但对于

大多数行业，实现入侵需要多次攻击。

成功入侵占攻击事件的比例，反映出某个行业的网络安全度。酒店餐饮业是最脆弱的目标之一：12次攻击中11次都会成功，不过入侵者的收获通常比其他行业小。公共部门遭受的攻击最集中，发生的安全事件是所有行业中最多的，但大部分都被阻挡：75次攻击中74次都会失败。

失败攻击仍多于成功攻击



资料来源 Verizon：《2018数据泄露调查报告》（2018 Data Breach Investigations Report）

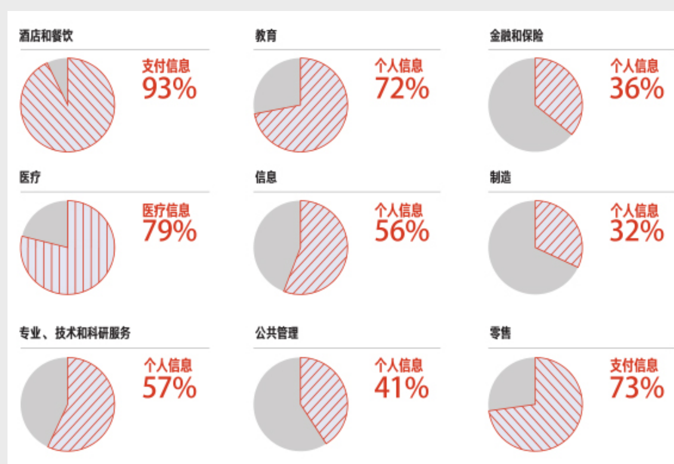
入侵者得到什么？

近年来，组织对用户数据和信用卡数据保护投入巨大，但这些数据仍是最常遭窃的资产。其他没有显示在图表中的信息

类资产，包括合同、招标文件、控制系统等，遭入侵也多于以往，但用户数据和信用卡数据仍是最热门、最脆弱的目标。这表明我们的防御措施效果并不理想。

遭窃数据以单一类型为主的行业（如医疗、酒店餐饮）应加强防御，因为它们面临的风险较为确定——入侵者的目标基本固定。但被攻击目标较为分散的行业（如金融、制造），则需要更灵活的风险防控策略，以应对多条战线上的威胁。

个人信息和支付信息是最经常被成功攻击的目标



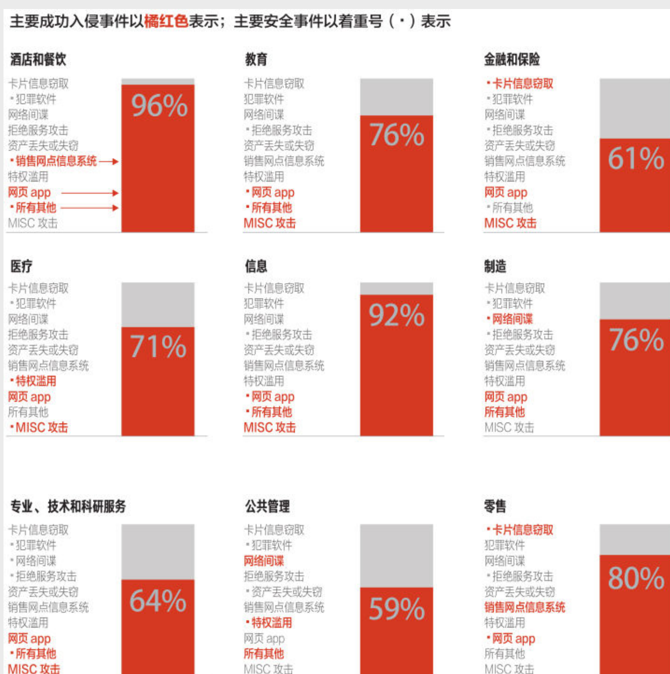
资料来源 Verizon：《2018数据泄露调查报告》（2018 Data Breach Investigations Report）

不同行业遭入侵的潜在通路不同，但如图所示，网页app频繁出现在成功入侵事件中。对比分析每个行业最主要的三类安全事件（着重号）和三类成功入侵事件（橘红色），可以得到如下结论：

1. 如果主要安全事件和主要成功入侵事件重合，表明企业知道这些目标遭到重点攻击，但入侵者还是会成功，因此防御系统有缺陷。

2. 如果主要安全事件和主要成功入侵事件不同，那么企业在阻挡某些攻击方面做得不错（安全事件很多，但成功入侵事件不多的领域），但存在盲点（成功入侵事件占安全事件比例较高的领域）。

黑客最频繁攻击的目标和最经常得手的目标不一定相同



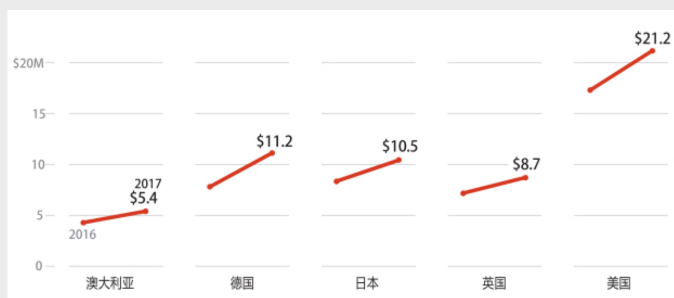
注：专业、技术和科研服务有两类安全事件并列第三。

资料来源 Verizon：《2018数据泄露调查报告》（2018 Data Breach Investigations Report）

从四个角度分析损失

最简单的分析方式是，无论从网络防御投资还是遭入侵后的修复支出看，损失都在上升。

部分国家网络犯罪给企业造成的平均损失（百万美元）



资料来源 埃森哲、Ponemon Institute：《2017网络犯罪损失研究》（2017 Cost of Cyber Crime Study: Insights On the Security Investments That Make A Difference）

在世界范围内，网络犯罪造成的损失无疑在上升。德国和美国在这方面的增长速度表明，它们的资产价值和安全漏洞对黑客最有吸引力。

网络犯罪每年给全球各行业造成的平均损失（百万美元）

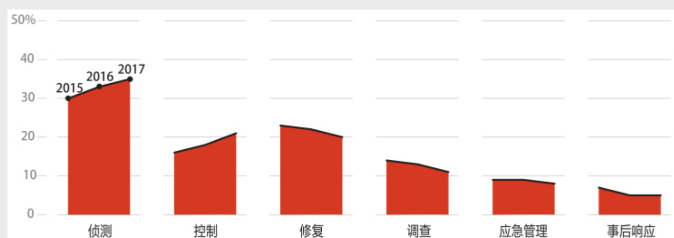


资料来源 埃森哲、Ponemon Institute：《2017网络犯罪损失研究》（2017 Cost of Cyber Crime Study: Insights On the Security Investments That Make A Difference）

对行业进行分析，可以发现几个特征。网络犯罪给公用事业和能源公司带来的损失很大，部分是由这类企业的风险属性决定的：成功入侵的后果立即显现，而且可能威胁生命。公共部门的损失相对小，但遭受攻击的次数表明损失将可能大幅增

加，尤其如果考虑到国家层面的间谍活动增多。

各项网络安全活动成本占比



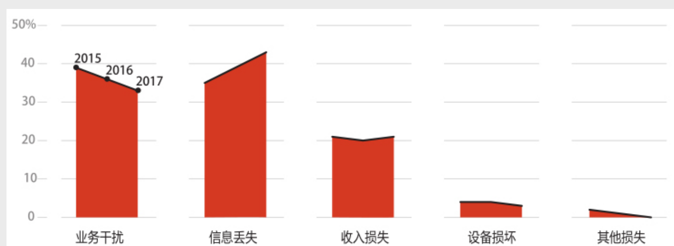
资料来源 埃森哲、Ponemon Institute：《2017网络犯罪损失研究》（2017 Cost of Cyber Crime Study: Insights On the Security Investments That Make A Difference）

如上图所示，2015至2017年，侦测和控制网络攻击的费用增长约5%，成功阻挡攻击的比例有所提升。但如右图所示，收入损失并未以相同比例减少。

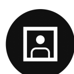
业务干扰方面的损失比过去有所减少。尽管攻击节奏并未放缓，企业维持正常运营的能力有所提升，但信息丢失造成的损失快速增加。这是网络安全的重要悖论：虽然我们提升了阻挡攻击的能力，但这并未减少成功入侵造成的损失。

综合以上情况，企业应考虑，多个系统在线带来的效率增益能否抵消风险。一个新的研究流派认为，对于成功入侵可能造成严重后果的系统，应将其离线。的确，企业会在便捷度和效率方面承受损失，但相比不断增长却回报不佳的网络安全支出，这个代价是否更小？

各类攻击造成损失占比



资料来源 埃森哲、Ponemon Institute：《2017网络犯罪损失研究》（2017 Cost of Cyber Crime Study: Insights On the Security Investments That Make A Difference）



斯科特·贝瑞纳托 是《哈佛商业评论》英文版高级编辑，著有《HBR数据视觉化指南》（Good Charts: The HBR Guide to Making Smarter, More Persuasive Data Visualizations，《哈佛商业评论》出版社，2016）。马特·佩里 是《哈佛商业评论》英文版高级信息设计师。

对话

嘉吉CEO麦伟德：
为增长寻找新市场

廖琦菁｜文 李全伟｜编辑

拥有153年历史的嘉吉公司长寿的秘诀是：公司所有者坚持长期经营的理念，不过分关注短期业绩。面对目前复杂多变的形势，嘉吉加快决策速度，不断调整战略，退出不具经营优势的业务，开拓新市场，使公司业务更加聚焦和专注。



嘉吉公司（Cargill）成立于1865年，是一家集食品、农业、金融和工业产品及服务为一体的多元化跨国企业集团，业务遍及全球70个国家和地区，拥有超过15万名员工。嘉吉公司由威廉·华莱士·嘉吉（W. W. Cargill）创办，从美国中西部的一间谷仓开始，历经嘉吉家族与麦克米伦（Macmillan）家族几代人传承，已成全球最大的粮食贸易和仓储商、美国领先的玉米饲料生产商以及肉禽养殖商，嘉吉还

是美国最大的非上市公司，2018财年营收为1147亿美元，调整后的经营赢利增长了6%，至32亿美元，高于上一财年的30亿美元（财年截止时间是5月31日）。

在食品行业和农业屹立百年绝非易事。食品与农产品贸易行业利润微薄，周期性强，投资回报时间较长，受全球贸易形势影响巨大，嘉吉将企业长寿的秘诀总结为家族所有者专注长期发展的耐心。嘉吉公司董事会主席兼首席执行官麦伟德（David W. MacLennan）了解嘉吉的成功之路，麦伟德的父亲曾在嘉吉工作42年。麦伟德于1991年加入嘉吉，在金融、风险管理、能源和动物蛋白等业务部门都曾担任管理职位，此前还曾担任过嘉吉首席财务官和首席运营官。

然而，世界变化的速度与力度让人始料未及。在2007-2011年间，嘉吉的营收始终徘徊在1100亿美元左右，利润也有所波动，嘉吉似乎有些迷失方向。2013年上任时，麦伟德面临的一大挑战是：如何应对外部变化，如何保证公司业务持续增长。麦伟德希望打造一个更为专注和灵活的嘉吉。上任后，他简化了领导层结构，将业务部门整合为以具体产品线为中心的全球性集团，并将这些业务打造成所在市场的领导者；还退出了无法看到增长前景的业务，将资金投入到具有发展潜力的业务中。近期，《哈佛商业评论》中文版在北京采访了麦伟德，就嘉吉业务聚焦、中美贸易关系、人才与公司变革等问题进行了探讨。

希望公司更加专注

HBR中文版： 作为一家历史超过百年的企业，嘉吉基业长青的秘诀是什么？

麦伟德： 我认为，嘉吉有专注于长期发展的耐心。我们的家族所有者希望嘉吉能长久存在。另外，嘉吉拥有强有力的企业文化，公司承诺恪守商业道德，言出必行，永远做正确的事。这一点非常重要，

让我们可以避免其他公司遇到的经营陷阱，比如违法或违背道德准则的行为。

HBR中文版： 合法经营、言出必行是你们153年以来，一直奉行的价值观和行为准则？

麦伟德： 的确。我认为公司树立正确的价值观，并将其作为企业文化的核心部分非常重要。具体而言，嘉吉的核心价值观是正确行事、以人为先、志存高远。与此同时，我们在经营过程中遵循嘉吉的行为准则，行为准则基于七大指导原则——遵守法律；诚信经营；准确、诚实地记录；履行商业承诺；以尊严和尊重待人；保护嘉吉信息、资产和利益；致力于成为负责任的全球公民。如果公司依据价值观和行为准则来行动和做决策，我们的成功仍将持续多年。

HBR中文版： 可不可以这样说，企业成为百年老店并没有“灵丹妙药”，最重要的是永远恪守根本的经营之道？

麦伟德： 我年轻时认为，大家都可以遵循这些原则。但随着年龄增长和更深入地参与商业活动，我逐渐认识到，不是每家公司都会做如此选择。对于嘉吉来说，这是我们每天有意识的选择。

坚守这些原则只是经营企业的基础，具体情况要复杂得多。你必须要有一个好战略，还要有强执行力，否则很难成功。你必须找到合适的人才和业务。你必须洞察到变化会在何时发生。当今世界处在复杂变化中，企业必须有能力适应这种变化并不断打造新的竞争力。

我桌上摆着达尔文的一句名言——自然界生存下来的，既不是四肢最强壮的，也不是头脑最聪明的，而是有能力适应变化的物种。适应能力，不是说你对变化做出了反应，而是你必须走在变化的前面，提前做好准备。我认为这是成功的另一个关键因素。

HBR中文版： 那么，嘉吉现阶段面临的最大挑战是什么？

麦伟德： 短期挑战是贸易与关税的对话进展情况，尤其是中美之

间的关系。这些事情发生在全球化过程中，并非新事物。长期来看，我认为所有公司和CEO们面临的共同挑战是增长。关键的问题是，你如何持续取得成功？你如何不断找到新增长市场？随着公司体量增加，做这些事情的难度也随之增加。所以，对我和我的继任者来说，要寻找增长机会，并让公司保持稳定的增长模式。

嘉吉组织架构

最高管理团队：共10人（包括CEO，5名业务领导和4名职能领导），负责审验公司整体战略、业绩表现与人才状况。

业务部门：

- 嘉吉农业供应链业务集团
- 嘉吉动物营养业务集团
- 嘉吉动物蛋白与盐业务集团
- 嘉吉食品配料业务集团
- 嘉吉钢铁与海运业务集团

职能部门：

- 人力资源部门
- 金融支持部门
- 业务共享中心
- 业务运营与供应链管理

资料来源：嘉吉公司

HBR中文版： 你上任后，做过哪些核心战略调整？

麦伟德： 我担任CEO后，希望公司更加专注。我们有很多不同的

业务，包括钢铁业务和对冲基金。所以我想从研究业务入手，然后思考它们如何赋能公司的战略和能力。嘉吉在动物饲料领域完成了数次收购，正在进军渔业和鱼饲料行业。嘉吉最近收购了一家专注于天然动物微营养素的公司。公司还布局了家禽业务，最近扩大了在印度尼西亚和菲律宾的家禽业务，我们在中国还有鸡肉业务。嘉吉刚在南美洲哥伦比亚购买了一家养鸡公司。这些都符合公司的战略。因此，我们这个管理团队所做的部分工作就是拥有一个更聚焦的业务组合，并在公司能够获胜的地方发展业务。

现在，我们花费大量时间关注卓越运营。嘉吉正在探索技术使用以及成本管理的方法，从而确保嘉吉在全球的约1500家工厂高效运营。未来，公司将更多地转向生物产业。嘉吉现在的业务组合是农业、食品和农业生物产业产品，我希望平衡公司的食品业务的占比，并发展更多的生物产业产品。包括由生物制成的化妆品、燃料、塑料或塑料替代品。我认为，这是一场优化业务组合的革命，能使嘉吉更专注于卓越运营和成本。

HBR中文版： 你如何判断未来增长来自哪些业务？

麦伟德： 嘉吉在动物营养、动物蛋白、食品配料以及农产品供应链领域的业务都在增长。比如中国，随着升级，消费者需要更多优质的食物，包括动物蛋白和植物蛋白。同时人们的饮食习惯和生活方式也在改变，对牛肉、鱼肉等高质量的动物蛋白需求越来越多。所以嘉吉在世界范围建设养殖场，在中国建设白羽鸡养殖和加工生产基地。这些是公司主要关注的行业，我们相信这些行业在未来会为嘉吉提供良好的增长机会。

HBR中文版： 在战略执行过程中，你是否会进行调整？

麦伟德： 如果公司根据市场情况制定了战略，但市场出现了新情况，公司的战略也要随之调整。因此，公司领导人的一项工作是不断评估战略——它是否与公司的能力和技能相关？它能否提供增长机

会？公司的执行是否有效？如果答案是否定的，战略必须改变。例如，嘉吉美国的猪肉业务的市场份额9%排名第四，说明在猪肉食品的竞争上表现不佳，我们认为它没有成为该业务领导者的核心能力，所以把它卖给了一家巴西公司。

HBR中文版： 如何实施战略评估？

麦伟德： 在公司的最高层，嘉吉有一支由10人组成的最高领导团队。除了我，还包括5名业务领导和4名职能领导，最高领导团队负责审验公司整体战略、业绩表现与人才状况。嘉吉有包括农业供应链、动物营养、动物蛋白与盐、食品配料，以及钢铁和海运共5名业务集团负责人。他们负责各个业务集团的战略执行与评估。

HBR中文版： 你如何判断目前的战略方向是正确的？

麦伟德： 利润是最简单的衡量标准，还有在全球范围内寻找合适的投资机会以及吸引世界一流人才。这些是表明战略正确与否的信号。而且，必须经常检验公司的战略。不能只说，“这是公司的战略，把它收起来，然后十年后再看一次。”公司最近两个财年的利润增长强劲，这是我们工作取得成效的一个标志。

贸易受阻对世界没有好处

HBR中文版： 随着全球政经环境的不确定性以及贸易保护主义趋势在增强，这对嘉吉的全球运营有何影响？

麦伟德： 当你无法预知未来的贸易状况时，风险和不确定性就会进入系统。嘉吉依赖全球贸易，公司的工作是把食物从生产地送到有需求的地方。当关税增加时，贸易关系将受到极大阻碍，这不仅对嘉吉来说是坏事，对全世界也没好处。消费者必须为他们想要的商品支付更高的价格。嘉吉非常擅长风险管理，我们在风险管理方面主要是立足于供给和需求基本面。但是对于有可能发生的贸易争端以及贸易

摩擦甚至贸易战，我们很难去预测每位政治家的立场。嘉吉已经发声了，我们认为避免关税和贸易壁垒，对贸易开放和自由非常重要。

HBR中文版： 你如何看待近期的中美贸易关系？

麦伟德： 我认为目前的中美贸易关系对世界不利。这是世界上两大经济体，几十年来，双方建立了健康的关系。我理解贸易冲突背后的一些原因，不知道将会发展到何种程度，但我希望两国能在保持贸易开放和自由上达成共识。我正在密切关注，希望两国不要陷入贸易战。

HBR中文版： 嘉吉如何应对这类贸易争端？

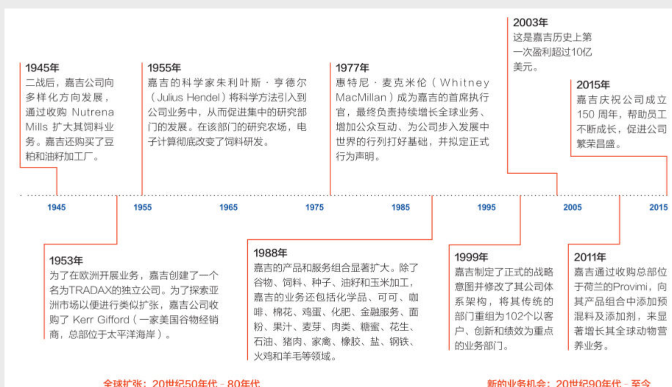
麦伟德： 嘉吉的商业模式本身就具备风险对冲的能力。我们已经很好地研究了不同情境和多种可能性，并给出替代方案。如果贸易受阻或中美贸易出现困难，嘉吉将积极寻找其他产地的粮源来满足中国的需求。另一方面，中国需要养活近14亿人口，如果增加大豆关税，嘉吉会从巴西、阿根廷和南美洲等其他国家寻找货源。嘉吉管理着全球供应链，对于我们来说，就是在有贸易壁垒的地方，寻找能够保证供应的替代方式。

HBR中文版： 中国在嘉吉全球战略中的地位如何？

麦伟德： 中国是嘉吉未来战略的重要组成部分。我们在这里约有1万名员工，有很多大型投资项目，超过50个业务运营点。2017年，嘉吉在河北黄骅港的油籽压榨工厂开始启用，最近刚刚签署了在吉林省扩大玉米深加工产能的框架协议。嘉吉在中国的业务包括动物营养、食品配料、豆类、鸡肉、蛋白质和农产品供应链等。因此，作为公司的增长来源，嘉吉会非常关注中国。

嘉吉公司发展时间轴





HBR中文版： 嘉吉在中国的战略是什么？

麦伟德： 嘉吉在中国的战略与公司整体战略一致，就是以安全、负责任和可持续的方式滋养国家。嘉吉在中国有多条业务线，我们希望加强已有业务，这也呼应了嘉吉的整体战略。

最关注的问题是人才

HBR中文版： 作为CEO，你最关注的问题是什么？

麦伟德： 我认为是人才。要确保人适其事，事得其人，以及战略和技术的领先性。我认为这三件事在今天是最重要的。

HBR中文版：嘉吉对人才的吸引力体现在哪里？

麦伟德：人们有很多工作选择。我认为，在中国，雇主必须恰当地展示公司的历史、使命、目标、成绩、价值观和文化，吸引顶级人才来这里工作。我们刚刚启动了名为“嘉吉数字实验室”的项目，它隶属于公司的技术部门，很多数学和数据科学博士在这里工作。他们把时间花在寻找利用数据和技术为嘉吉带来更多财务成功的方法上。他们看起来像在硅谷工作的人，留着长发、穿着休闲。我问他们为什么要加入嘉吉，他们说是因为公司的使命，他们也乐于为了这个使命，去研发和寻找新的食物和产品。我认为优秀的文化和价值观会吸引人才前来。

千禧一代要求改变

HBR中文版：技术变革已经颠覆了很多行业，这会发生在农业方面吗？

麦伟德：我认为技术变革颠覆了每个行业。对我们来说，农业和食品行业的技术变革速度有些慢，但它肯定会到来，所以这也是我们关注的重点。公司内部希望，在被外界颠覆之前，能自我颠覆。所以要确保嘉吉投资的技术将会改变公司的业务、引领行业、帮助公司识别消费趋势，开发新配方和开展创新。在如何使用以及投资技术方面，嘉吉已经有了很大的进展。

HBR中文版：你曾公开表示，嘉吉需要适应世界变化的速度，原因是什么？

麦伟德：我喜欢引用的一句话是“变革的步伐永远不会比今天更慢”。我希望公司保持警惕，嘉吉必须快速行动，不能安于现状。当你到中国或东南亚国家时，你会发现变化和创新的速度有多快。就像我刚才说到的，不能等到变化后再做出反应，必须在变化前做好准备，否则就太晚了。因此，嘉吉的做法是，退出一些业务，精简业务

组合，从而使公司的决策速度更快。我们也希望能借此使团队在思考新想法时更具创造性。

HBR中文版： 这种改变是否得到公司员工的支持？

麦伟德： 年轻人在嘉吉的比例非常高，公司约一半员工是千禧一代。千禧一代生长在快速变化的时代，他们适应、喜欢和期待改变。我父母那辈人一生只为一家公司工作，我这辈人也很少换工作，但下一代人就明显不同了，变化是他们的常态。

针对这种变化的需求，公司必须从文化上入手，我认为要向公司证明我们必须改变，比如退出旧业务，开拓新业务，并偶尔对领导层做些调整。我认为员工们已经意识到公司必须有所改变，否则没人会有职业安全感。

> 技术变革会颠覆每个行业，虽然农业和食品行业的技术变革速度有些慢，但它肯定会到来。嘉吉希望，在被外界颠覆之前，能自我颠覆。

HBR中文版： 面对遍布70多个国家和地区的15万名员工，你有什么好办法带领大家进行变革？

麦伟德： 必须保持经常性沟通。当然，沟通的方法有很多，我们选择通过社交媒体，嘉吉有微信、推特和内部社交媒体Yammer。我这次到中国，与嘉吉中国公司7名女性员工代表共进早餐，她们大多来自上海，在嘉吉工作1到7年，她们谈了自己所在的业务部门，这是我了解她们为何来嘉吉工作以及业务机会的一种方式。之前，我还与嘉吉关爱委员会共进晚餐，关爱委员会是嘉吉在全球业务所在地开展的以员工为主导、代表公司践行企业社会责任的群体组织。我与约20名志愿者进行了交谈，对他们表示感谢，并合影留念。我虽然无法与

15万名员工互动，但我认为我的出现是非常重要的。所以我的方法是通过技术手段，或者亲临现场等方式来保持沟通。

HBR中文版： 你如何确保沟通的有效性？

麦伟德： 有几种方法，它们也是我们成功的秘诀。嘉吉会做企业文化调查问卷，就是向尽可能多的人发一份非常简单的调查问卷，问题包括“我喜欢在这里工作”和“我会向其他人推荐嘉吉”等，让他们对公司文化、领导力和战略打分，我们通过调查来得知各项的分数。嘉吉在领英上有50万粉丝，通过它可以看到我们员工的流动，了解他们来自哪里或者去了哪里。我们还通过网站和社交媒体了解大家对公司的反馈。但我认为最好的沟通方式是公司的领导者与团队保持紧密关系。

HBR中文版： 我想问一问，嘉吉的创新体现在哪些方面？

麦伟德： 嘉吉在全世界开设了多家创新中心。有为食品企业提供一站式咨询服务的上海创新中心，有专注于鱼类健康的智利克拉克创新中心等等。在这些创新中心，我们进行以消费者需求为导向的食材风味、食品营养成分以及创新菜单的研究，例如冰激凌口味的巧克力。嘉吉也会研究技术创新。我们现在为虾农提供了一个虾监测设备，可以监测到虾食用饲料的时间。如果它们停止进食，虾农就停止喂食饲料，这样可以避免浪费，提高效率，也更加环保，出产的虾品质也更好。所以，嘉吉这方面的创新是从食品配料、原料饲养到新产品的每个环节。

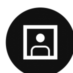
HBR中文版： 嘉吉每年用于创新的投入是多少？

麦伟德： 我们2017年投入了4000万美元来扩展研发能力。嘉吉非常重视研发，公司聘请了食品技术和食品科学方面的人才。我们在全球拥有数百名食品科学家，专注于动物食品和人类食品。刚才提到的早餐会，其中一位女士拥有动物科学博士学位，她与一家养猪公司

合作，利用新技术喂养和饲养动物。动物健康与否很大程度上取决于它们的食物。所以嘉吉为包括牛、猪等牲畜和鱼类提供饲料。当嘉吉提高饲料质量时，可以促进动物健康，帮助农民更加成功。

HBR中文版： 你们如何平衡研发的短期业绩和长期目标？

麦伟德： 公司保持私有对我们的发展是有帮助的。与上市公司相比，嘉吉具备天然的竞争优势，我们可以更耐心地发展，不会因为没有提供季度收益而承受公众投资者的批评。正如我之前提到的。嘉吉和麦克米伦家族坚持长期投资的理念。这是他们的家族企业，他们希望获得长期成功，打造一家引以为荣的公司。



廖琦菁 是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

当技术领先于社会

WHEN TECHNOLOGY GETS AHEAD OF SOCIETY

塔隆·卡纳（Tarun Khanna）| 文 刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 钮键军 | 编辑

创新先驱须建立有利于自身成功的制度，而且他们不可能仅凭一己之力做到。



核心观点

问题

革命性创新往往在普及过程中会遇到壁垒。这些创新不仅很难监管，还颠覆既有商业模式，甚至可能挑战社会规范。

洞见来源

新兴市场的创业家和技术创新者一样，面临着同样的制度混乱问题。他们中最成功的人学会创建有利于自己成功的条件。这往往意味着创建对整个生态系统都有益的新社会和制度结构。

案例

无人机行业说明了新兴技术该如何成功得到普及。有的公司帮助政府开发先进监管手段，其他组织测试新应用方式，还有组织建立支持整个行业的非政府机构。

无人机研发最初出于军事目的，直到2013年才在美国被批准用于商业用途。一经批准，无人机便展现出对多个行业的巨大商用价值，但监管问题随之而来。新技术带来多种安保问题；由谁来制定缓解这些矛盾的规则，各界尚未达成共识。很多情况下，人们甚至缺乏制定相关规则的知识。此外，不少人对“会飞的小机器人”心存忌惮。

这种监管、物流和社会方面的壁垒在新产品和服务的普及中并不鲜见。实际上，新技术崛起时，社会往往不知道该如何应对。部分原因在于，科技创业家一般不太关心自身创新可能带来的法律和社会问题。尽管电动汽车得到联邦政府的补贴，特斯拉还是违反了联邦和地方政府的规定，因为公司越过传统经销商，直接出售产品给消费者。即便已经成功赢得大量用户和广告商，Facebook现在依然要面对严峻的数据监管问题。

很明显，虽然创新带来了前所未有的舒适和便利，但也威胁到行业监管、公司经营和员工谋生的传统模式。情况一贯如此。汽车刚出现时，被规定速度不能比马快；在19世纪，有些纺织工人担心被机器取代，用铁锤猛砸工业设备。新技术甚至会颠覆社会规范——想想约会软件对人们见面方式的改变吧。

虽说创业家遇到的问题是历史的重演，但他们并不在乎这一事实。他们更想知道如何管理并缩短，从技术诞生到有足够规则和新行为，让社会接受新事物可能性之间的时间。

有意思的是，据我观察，无人机、无人驾驶汽车等新兴产业中极为常见的制度混乱问题，在发展中国家同样存在。我认为，科技创业家可以从新兴市场的成功商业人士身上学到很多东西，虽然这听上去也许有点奇怪。

巴西或尼日利亚的创业家知道，他们不必等待政府提供公司所需的制度和市场基础设施，因为要等太久了。他们必须靠自己建立支持结构，才能弥补我和克里希那·帕勒普（Krishna Palepu）在早前发表文章中提到的“制度缺失”（institutional voids）。他们还必须创造有利于自己创造成功产品和服务的条件。

发达经济体的领先技术创业家可能愿意相信，他们没有引导政策制定者和公众的责任，但事实是，除了他们以外，没人能承担这个责任。他们也许会倾向采用强硬手段，通过规避规则、笼络监管者或威胁迁至海外而暂时领先。但从长远看，他们最好利用软实力，和多个合作伙伴一起创建有助于自身增长的社会和制度结构，就像新兴市场的创业家做的那样。

新兴市场
创业家的经验

现在先快速了解一下所谓“制度缺失”的意义。多数在美国或德国

建立公司的创业家都深信，他们会得到多家机构的支持。比如法院维护产权、大学输送技术熟练的劳动力、信用评级机构提供有关供应商和采购商的重要信息。图表《成熟市场里中介的角色》列出了发达市场普遍会提供的制度支持。

但上述很多支持都不存在于新兴市场，所以创业家要不自己填补一些漏洞，要不和其他人合作填补空缺。如果成功的新兴市场创业家能主动改造公司所处的制度环境，整个系统往往都会受益。以下为几个案例。

2004年，华夏畜牧创始人邵祈看到中国农业问题频发，于是开始创业。中国的监管结构不够完善，无法确保食品不受污染，而且商人都清楚，他们可以无视既有监管条例，而不受到惩罚。随着大量丑闻的爆发，富裕一些的中国人选择购买昂贵的进口产品，但多数消费者别无他选。

成熟市场里中介的角色

角色	职能	案例
强化信用	为供应商或客户的索赔要求提供第三方认证	审计员 ISO认证 教育招生考试
信息分析和提建议	收集并分析某特定市场制造商和消费者的信息	信用评级机构 市场调研公司 给大学和职业学校做排名的刊物
聚合或分配	利用专业知识和规模经营，为买卖双方提供低成本配对和其他增值服务。	银行 大型零售商 大学
促进交易	提供信息、商品和服务交换的平台	股票、债券和期货交易所 eBay 高管猎头
裁决	解决法律和私人合同的争端	法院和仲裁机构 破产顾问 工会仲裁顾问
监管或其他公共中介	创建并强化合理的监管和政策框架	美国证券交易监督委员会 美国食品与药物管理局 美国同等就业机会委员会

来源：摘自塔隆·卡纳和克里希那·帕勒普所著《赢在新兴市场》（Winning in Emerging Markets，《哈佛商业评论》出版社，2010年）

邵祈决心提高尚未得到贯彻的监管标准——实际上，他决定尝试达到更严格的美国食品安全标准。他早年间曾在加利福尼亚州从事技术工作，于是借用了IT中开源信息收集和分享的理念。华夏畜牧与其他农场（包括竞争对手）分享知识产权和研究，逐渐获得了声誉，并将整个产业向前推进了一步。邵祈与康奈尔大学兽医学院合作，还开办了免费研讨会，旨在为中国高科技乳制品产业发展人才。他的目标之一是让乳制品行业更“酷”，从而吸引到顶尖人才。之后，他在没有

任何中介的协助下，自己就搜集了大量专业知识，并招募到优秀人才。

邵祈采取的行动本质上是将整个制度结构升级。他想要超过中国监管标准并将最佳实践与竞争对手分享，但最初并未得到投资者认可。他选择坚持，因为他认为整个行业的质量水平得不到提高、行业不进步的话，他的公司最终会被牵累。

在邵祈介入农业之前，该领域的很多中国商人都没有把监管当回事。显然，邵祈很排斥这种做法。但本来他可以游说政府，寻求特殊优待。但他选择非零和战略，把所有人的蛋糕做大。后来独立质检机构涌现，扮演了强化信用的角色，从而填补了另一制度漏洞。我们希望日后监管标准会越来越严格，生产商和采购商也能遵守这些规则。

类似于华夏畜牧的案例并不少见。全球最大、最高效的非政府组织BRAC为扶贫减贫，创建了整个中介生态系统。法兹勒·阿比德（Fazle Hasan Abed）于1972年创建BRAC，最初主要工作是利用小额信贷重建孟加拉的社区。组织向女性发放创业的小额贷款，但很快他们发现，如果没有大量支持机构，这些贷款就起不到作用。他们既有眼前迫切的需求，如可销售产品的市场，也有更长期的需求，如借贷者子女的初等教育和社区的医疗保障。我不能在这里将整件事一字不落讲述清楚；简单来说，通过联合营利和非营利组织，BRAC取得了巨大成就，即使最严苛的基金会，也视之为可信任的合作伙伴。注意这个词“可信任”：我还没有见到过哪位创业家，未赢得系统中其他利益相关方的信任前，就能创建促进成功的环境。

最近，我一直在和商业史学家杰弗里·琼斯（Geoffrey Jones）合作构建发展中国家创业家的画像，这些人都创造了自身发展所需的外在条件。很多人创建了一般只有更发达经济体才会提供的结构或服务，原因仅仅是他们不能在制度缺失的情况下进一步发展。电信公司Celtel创始人莫·易卜拉欣（Mo Ibrahim）先配置了所有基础设施，包括电线电缆，然后才将移动电话带到非洲。能源和自然资源公司

Empresas Copec主席罗伯托·罗西（Roberto Angelini Rossi）直到投资道路建设和组建大型卡车车队后，才能确保在整个智利境内实现稳定持续的电力供给。

我在其他文章中也指出过，和上述几位情况近似的私营企业家在某种程度上都算是在提供公共产品。相比消费者个人或公司，社会从食品安全标准、道路建设和可靠供电中获益更大，所以国家提供这种服务的动机会更强。但如果国家不作为、过于保守、没有能力，或就是太贫穷，那么像邵祈、莫·易卜拉欣、罗伯托·罗西这样的创业家就可能填补一些漏洞，而且行动了比不行动要发展得更好。



科技创业家
能学到什么经验？

新兴市场创业家获得的经验不能简单照搬到发达市场的技术公司。正如我在2014年《哈佛商业评论》中的文章《跨国管理与情境智慧》（Contextual Intelligence）中提到，在某个情境下有效的实践一般都要经过改良，才能应用到新情境中。话虽如此，技术公司应牢记本研究提供的重要经验：他们可能要创造或帮助创造有利于自身成功

的条件。

为更直观地了解本观点，我们先来看一个和发展中国家和发达国家都有关联的案例：某印度医疗集团开展的现代医疗旅游项目。这里的“新技术”并非科学创新，而是商业模式的创新，但同样有借鉴意义。

Narayana医疗集团成功地以低成本完成大量高质量心脏手术，同时实现盈利，因此闻名全球。公司为印度最穷困的公民，提供获得心脏监护和手术的渠道，并在全国范围内建立和运营医院、心脏中心和初级护理机构。

该组织2014年于开曼群岛（飞去迈阿密只需很短时间）开设医院。短期目标是为加勒比海、墨西哥和其他中美洲地区的人提供医疗服务。终极目标是，尽可能为数千万没有医疗保险或保额不足（美国医疗系统的费用居所有发达国家之首）的美国人提供更平价的医疗服务。在寻求为这些新人口提供服务的过程中，Narayana医疗因缺少制度支持，面临一系列问题。但公司在印度应对过类似的挑战，所以领导者在开发开曼群岛时利用了之前的经验，并专门选择处理以下挑战：

• 质量保证。 Narayana的优先工作是，让非印度籍患者相信，该组织提供世界级的服务。正好开曼分院获得了美国医疗机构评审国际联合委员会（该机构可证明美国境外的医院有提供高质量医疗服务的资质，扮演了强化信用的角色）的认证。这不仅对患者来说极为重要，对保险业以及医院希望吸引的一流医生也有重要意义。

• 文化中介。 印度医务人员当然清楚印度本土情况，但他们对美国、加勒比海和中美洲地区并没有深刻了解。他们不了解与患者沟通时对方的期望、医生与护士等医护人员的合作方式等。Narayana拨出资金，专门针对这些需求进行培训。

• 物流辅助。 Narayana的另一项优先工作是，确保目标人口获得医疗服务渠道。公司签订协议，尽最大可能避免患者在申请旅行签证

时遇到麻烦。

• 支付方式。 Narayana仍然在努力确定患者医疗费用的支付方式。以美国为例，主流保险公司覆盖服务的方式比较被动保守，所以短期内Narayana计划与美国大型自保公司合作，这种公司总计大概占民营医保市场的三分之一。主流保险公司会看到Narayana的绩效数据并逐渐认可新模式。至于未投保患者的医疗费用支付方式，我们还需要进行更多实验。

• 补偿手段。 多数参加医疗旅游的游客在遇到问题时都没有任何救急资源——没有跨境监管机构保护患者不受伤害。除非正规的中介出现，否则这仍将是个暗藏隐患的制度漏洞。

Narayana知道自己不能填补所有漏洞，但公司不仅仅只提供医疗服务。在印度，Narayana在直接服务上的开销，几乎等同于公司为确保患者能使用到其服务而消耗的资源，而后者既给其他相关方带来好处，也让本组织和客户受益匪浅。Narayana在开曼群岛同样会坚持完善制度结构，既为维护自身利益，也为造福大众。

再看
无人机行业

Narayana医疗面临的制度缺失和困扰无人机行业的难题相比，显得简单了许多。全球军事组织使用无人机已经很多年了，但商用无人机直到近期才获得美国法律许可。这种远程操控的飞行器的可能用途非常广泛，比如航拍、帮助管理农业、配送包裹、监控基础设施等，因此，一经推出就引起了不同行业多家公司的兴趣。但这些应用带来了大量监管和其他软性基础设施类问题。无人机仍处在起步阶段，行业规则刚刚出现。由于无人机市场还不成熟而且过于复杂，所以我们能从这个有趣行业的视角出发，审视很多新兴技术都面临的问题。

美国的监管系统在不断演进。起初，使用无人机的人每次操作前

都必须获得美国联邦航空管理局的批准；评论家称，此时联邦航管局处在“爬行”阶段。现在我们已经进入“行走”阶段：只要使用者遵守以风险规避为主要目标的规则，就可免受惩罚；也就是说，无人机重量不得超过55磅，不能夜间飞行，必须避开禁飞区，且不能离开使用者视线范围。例外情况也可能被批准，但要视具体情况而定。此外，联邦航管局会适当放宽夜间飞行等高级操作的条件，但前提是风险必须为零。

在新监管条例下，无人机可用于农业和航拍，但亚马逊和谷歌等公司期望的大规模包裹配送服务依然无法实现，因为视距之外的飞行规则还没有确立。

随着创业家和规则制定者之间博弈的深化，事情可能出现转机。比如更多飞近大型机场的申请轻松得到批准。但其他使用问题依然得不到解决。举例来说，如果公司用无人机监控企业基础设施，该如何发现并应对未经授权的外部无人机在自身资产上空飞行的情况呢？

另一个复杂因素是，联邦航管局对国家领空有管辖权。一方面，这个系统有助于空中交通管制，但另一方面，随着无人机的出现，单一监管机构的效率会受到本地需求的影响，而后者有时很难界定。比如本地社区可能不愿意看到无人机飞过学校或监狱，而这种管辖范围多数情况下都尚未界定。

美国正在进入“跑步”阶段，政府尝试将监管升级。美国交通部和联邦航管局近期开始实行一项为期三年的试点计划，旨在强化对制度基础设施的管理，并查看国家和本地政府能否进行有效监管。值得一提的是，联邦航管局基于无人机制造商和用户的经验，制定了以上规则。所有新技术成为主流前，都会经历一个同样的过程：成功创建制度基础，本身就相当于创建协作型企业。

在以下案例中，我们可以看到公司如何通过直接和间接合作，建立制度基础——案例不限于美国境内。首先，我们会看到某美国公司加强学习和游说的案例，接下来，看看另一家美国企业在新兴市场对

包裹配送方式进行的实验，最后了解一下某中国公司将重心从监管转移到完善“公用”基础设施上的故事。

AES：
学习和游说

全球电力公司AES总部位于弗吉尼亚州阿灵顿市，在15个国家都有发电和配电设施，在美洲地区覆盖范围广泛。近年来公司率先在电力行业使用了多种无人机：监控风力和太阳能发电厂、进入危险的山中隧道、监控偏远地区的配电设施和确保传输线不会在暴风雨和自然灾害中受损。

建立注重学习的合资企业。 无人机在提升运营效率和安全性方面的价值逐渐凸显，因此AES决定与年轻的无人机服务提供商Measure合作，研发和应用公用事业行业中和无人机使用有关的知识产权。两家公司通过合作学习到，利用无人机协助AES有效完成各种任务的方法。AES提供和公用事业相关的专业知识，比如风力发电机检测、太阳能电池板的图像分析、将无人机中的数据整合到公用事业工作流系统中，以及处理已确认的损害。Measure提供的专业信息包括无人机执行任务实况、无人机飞行记录的编目、安全和高效应用的最佳实践，以及管理全球所有AES设施无人机使用的软件基础架构。

AES通过本次合作，成功降低使用成本、较早发现维修问题、改善员工安全等等。Measure则在与其他客户的合作中，使用了联合开发的知识产权。此外，公司因与声望颇高的AES有密切联系，还强化了自身作为无人机服提供商的信用。两家公司整合的知识还给整个生态系统都带来了好处。



在海外探究视距问题。 如上所述，联邦航管局至今仍未批准商用无人机飞出使用者视距（LOS）。为支持视距外飞行获批并获得相关数据，AES利用自己在萨尔瓦多和其他国家的声望，协助Measure在美国以外地区成立公司。萨尔瓦多同意Measure在AES设施内获得无人机视距外飞行的经验。

这种海外实验有助于收集到能影响美国以外监管发展进程的证据，同时向美国监管机构施压。美国交通部长赵小兰（Elaine Chao）称，美国不能在这一领域落后于其他国家。交通部现在正采取众包方式，向行业专家征求意见和信息，了解政府应更新哪些监管措施。

通过行业协会游说。 AES是爱迪生电气协会里的积极分子，该协会指导并游说组织中能源行业的成员，扮演了交易促进者的角色。由于协会专门面向电力行业，所以AES可以利用到极为有效的资源。在其他聚集众多知名企业的行业组织中，AES和Measure的声音很容易被淹没了。比如国际无人机系统协会不仅代表无人机行业，还代表特斯拉、福特、通用汽车和Uber，更不用提人脉广阔的国防承包商洛克希德·马丁（Lockheed Martin）和波音等企业。

Zipline：

做实验

Zipline最早可以追溯到创始人在哈佛大学读书的时光，2011年，公司正式在湾区成立。Zipline是无人机配送公司，主要负责将医药用品配送到发展中国家服务水平较低的市场，并和其他利益相关方合力实现该目标。

选择实验案例。 Zipline于2016年开始用固定翼无人机将血液运送到卢旺达的偏远医院。交通基础设施落后、地区偏僻（往往离首都基加利有好几个小时的车程），这意味着医疗服务很难渗透到这个国家的多数地区。但因为卢旺达领土面积较小，人口密集，所以一个无人机发射基地就能够为大量居民提供服务。

无人机可以在很多方面协助医疗工作。Zipline从血液运输入手的原因有以下几个：血液的需求量较大，比如控制产妇产后大出血死亡率；即便在无菌、冷藏条件下，保质期也很短；血型的多样性让医院很难保证手头上有充足供应。Zipline的经济价值最终将体现在：减少落后硬性和软性基础设施造成的巨大浪费，以及减少配送失误或过期产品等问题造成的财务和人力损失。

在有利于公司发展的环境中测试服务。 卢旺达政府在保罗·卡加梅（Paul Kagame）总统执政期间实行中央集权式治理。这种政权的缺点暂且不提，总的来说，还是比较亲技术和商业。政府一直都赞同修改民航规章，保证Zipline正常运营。此外，尽管Zipline想要开发在经济上可行且不依赖救济金的模式，卡加梅政府依然为公司提供了商业担保。从国家的角度看，这很合理，因为政府支出由市场决定；换句话说，Zipline签订的合同规定，公司至少要提供和陆运血液（由摩托车穿越崎岖山路来配送）一样平价的服务。国家的担保，再加上Zipline的高效应用，反过来提振了投资者信心：投资实验很划算，而且最终实现财务上自给自足。

实际上，商业计划书也起到了作用。自2016年10月以来，Zipline已经创建了一个用15架无人机向21家血站，配送血液、血小板

和血浆的基地。现在公司可以满足基加利以外地区40%的血液配送需求。这一数字将在Zipline开设第二个卢旺达基地后攀升至100%，该基地已经在建设中。

与战略投资者合作。 Zipline卢旺达项目的部分资金来自两位战略投资者，即全球物流巨头UPS（由其慈善基金会出资）和全球非营利组织Gavi（旨在协助全球人口获取疫苗）。UPS提供仓库管理方面的专业知识，并了解到如何在不同于国内市场的环境中配送敏感产品。新知识强化了UPS从其他无人机应用投资中获得的认知，而这些应用或取代，或完善了既有快递方式。就Gavi而言，公司在多个发展中国家设有办事处，对使用无人机供应要求快速交货的产品很感兴趣，比如血液或在动物咬伤人后迅速提供狂犬疫苗。毋庸置疑，Zipline在卢旺达的实验中学习到的技能组合和治疗方法，对其他供应链薄弱的国家也有借鉴意义。

逐渐扩张到更具挑战性的市场。 其他非洲国家虽然并未像卢旺达一样支持商业实验，但同样需要更完善的基础设施。Zipline近期宣布将扩张到邻近的坦桑尼亚。但坦桑尼亚国土面积大得多，所以Zipline计划建立五个无人机发射基地，将惠及20%的人口。从某种意义上来说，公司从卢旺达实验中已经学习到足够经验，可以在较复杂的环境中再冒险实验一次，进而再尝试不利于进行监管实验的市场——复杂低效的官僚制度和势力强大的既得利益者。

大疆创新科技：
建立公用系统

对新技术的快速发展感兴趣的人可能会过度关注随之而来的法律和监管问题，以及游说过程。如上所示，这些法律和规定针对的是，来自不同背景的利益相关人通过集体实验确定的实践。但相比法律和规定，新出现的“公用基础设施”更有助于弥补制度缺失。总部位于深

圳的大疆创新科技公司（DJI）是世界最大的无人机制造商，占据了全球70%的市场，并尝试弥补中国市场的制度缺失。

创建登记系统。 大疆已经着手建立“地理围栏”（geo-fencing），限定无人机禁飞区的虚拟边界。公司与中国政府合作创建、维护和更新必要的系统。大疆还联合政府建立了记录无人机用户姓名和即时飞行位置的登记系统。该系统是准公共产品（quasi-public good），扮演信息分析的角色，并因此获得一定权威，吸引并聚集无人机行业的多个参与者。但如果公司等待监管机构下发指令的话，这个系统就不太可能问世。

登记的需求实际上和很多发展中国家的小额贷款一样，虽然背景似乎完全不同。印度小额贷款业在2010年付出了沉痛的代价，才了解到在整个行业内建立登记系统有多重要。有意愿贷款的人无从得知个人总债务情况并判断典型的不良贷款者（其中有些人已经背上沉重的债务）。结果整个行业过度暴露在风险之下，在一些无良政客介入后甚至几近崩溃。本次劫难的幸存者现在维护着一个可靠的登记系统。

建设人才队伍。 大疆清楚意识到，只有建立更专业的人才队伍，才能带动无人机行业整体的发展。2016年，公司在中国60个城市建立了培训中心网络，为无人机准驾驶员提供平价的短期课程。超过200名专业指导为积极上进的学员提供航空摄影、电影制作和农业等领域的培训。

大疆登记系统和小额贷款实名制之间有很多相似之处，而公司为无人机应用发展人才的做法，和华夏畜牧为中国高科技乳制品产业发展人才的努力也有异曲同工之处。这是因为，这两大新兴行业还没有培训相关专业人才的中介，而弥补制度缺失、集聚行业资源的任务就落到了锐意进取的创业家头上。

随着无人机 行业的发展和成熟，我们有必要留意以下观点：

• AES（利用无人机提高公共事业组织绩效）和Zipline（利用无

人机配送医疗用品）等公司开发的知识和商业模式是准公共产品。先锋企业家会更容易了解到从实践中提炼的经验，因为他们曾亲身参与其中（这是他们的个人优势），同时也为其他创业家、在位企业、民间社团和监管机构参与、效仿、改进这些实践奠定了基础。这就是“公共产品”的部分。

• 开发准公共产品的创业家必须得到生态系统中其他利益相关人的信任，才能获得成功。

• 任何组织都不太可能仅凭一己之力，就决定新兴技术的发展。

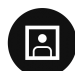
• 出于自利诉求的传统游说方式依然是不可避免，甚至是必要的方式，但仅靠游说还不够。新兴企业必须通过合作、行业协会，或开发监管机构需要的数据，来拉拢监管机构和政府。多数情况下，联手都比对抗强。

• 规则和法律虽然对现在很多新兴技术而言很重要，但还远远不足以构成整体蓝图。大疆和Narayana的经验表明，创业家有时还必须投资培训、知识产权研发、信息收集和分享等其他软性基础设施的元素。

现在没人有足够的知识，可以担任无人机行业规则制定者。监管机构必须承认自己经验不足，并认识到，制造和以多种方式应用无人机的创业家正在获取相关专业知识。创业家必须认同，他们同样有责任创建有利于自己和竞争对手成功的软性基础设施。新兴行业需要的信任体系，须通过全体努力才能建立。行业领袖也必须考虑到哪些非监管机构需要建立以及如何建立。

当然，不同新兴行业面临的挑战也截然不同。Facebook等大型网络平台公司很容易被不友好的玩家操纵，面临着一系列挑战。自动驾驶汽车可能比无人驾驶汽车更安全，但前提是研发人员必须极为谨慎并有意规避风险，因此也有自己的困扰。改造人类基因结构的公司则面临另一系列问题。但我认为，以上技术背后的创业家只要从更广泛的视角看挑战，最终都会获益：他们应在利益相关人中建立信任，协

助建立对自身成功有重要意义的机构，从而在自己的公司之外也担当起领袖角色。这些建议与一些根深蒂固的观点相左，比如只关注核心业务和短期股东价值。但如果技术领袖承担更多整个生态系统的责任，并赢得监管机构和消费者的支持，那么整个社会都会获益。



塔隆·卡纳 是哈佛商学院Jorge Paulo Lemann教席教授，兼任哈佛拉克希米·米塔尔南非研究所所长，也是《信任：在发展中国家建立创业基础》（Trust: Creating the Foundation for Entrepreneurship in Developing Countries，Berrett-Koehler出版社，2018年）一书作者。

3D打印的
六种商业模式

BUSINESS MODELS FOR ADDITIVE MANUFACTURING

理查德·达韦尼（RICHARD A. D'AVENI）| 文
刘铮筝 | 译 刘筱薇 | 校 钮键军 | 编辑

增材制造正成为成熟的竞争优势：可以用来保持市场领先地位，颠覆占主导优势的对手，以及实现多元化。

得到扩展。



核心观点

进展

增材制造技术取得了进展，其供应链生态系统和可用材料也得到了扩展。这意味着3D打印机能以更低廉的价格量产更广泛的品类。

机遇

3D打印终于成熟，可以进入主流：它成为传统制造业的精准对手，能制造复杂、性能强大的结构；并能从制造A物体简单切换至B物体。

影响

企业应考虑应用新的商业模式和战略来探索机遇，并防范使用3D打印的竞争对手。



增材制造（3D打印）的新时代即将到来。这对于3D打印技术的应用，以及企业可选择的相关商业模式都意义重大。从《3D打印革命》（2015年5月刊）一文在《哈佛商业评论》发表后的3年里，3D打印产能提高，可用材料和供应商生态系统扩张，使得以低廉价格生产更广泛的品类成为可能。从跑鞋鞋底到涡轮叶片，不一而足，而且量产规模更大。 3D打印技术提供了前所未有的定制产品和快速响应市场需求变化的能力。 因此，它不再限于原型设计和制造传统机床等应用，在越来越多行业的生产制造中都扮演着重要角色。

从战略上讲，这意味着，增材制造正成为成熟的竞争优势：可以用来保持市场领先地位，颠覆占主导优势的对手，或利用打印机的能力在不同行业进行生产，实现多元化。因此，企业领导者需要了解增材制造的限度和潜力，以及在不久将来的可能性。本文对3D打印的战略规划进行了说明。

最新进展

首先，让我们来看看那些推动增材制造传播的技术突破。技术进步让效率显著提高，应用领域增多。新3D打印机生产速度加快，成本降低。与早期3D打印机相比，它们生产的产品所需后期加工也更少。其中一些技术进步如下：

更快、更精确的打印喷头。 主要用于塑料制品，它们堆积材料的速度是3年前的12到25倍。这使得打印喷头在很多产品的喷射造型工艺方面成为竞争优势。

更快的粉末沉积。 采用接合剂和黏合剂的新型喷粉系统可为金属和塑料制品制造复杂零件，速度是激光打印机的80到100倍。这些零件的成本平均仅为4美元，耗时几分钟；以前成本约40美元，耗时数小时。

连续液体界面制造（**CLIP**）。 塑料物体从盛满树脂的桶中被连续拉出，而非层层堆积起来。尽管不如层状增材制造快速或廉价，但CLIP仍可用于量产，并且在后期加工、制造复杂零件及可用材料方面具有优势。

电子嵌入技术。 新3D打印机可以将电子电路和组件（如天线和传感器）直接打印到物体壁上，减少了组装，释放了产品内部空间，提升了整个产品的电子集成度，减少了制造浪费并提高了质量。打印机精确度的提高，意味着它们可以用于生产OLED（有机发光二极管）显示屏。

材料上的突破近一步强化了这些进步带来的好处。

制造商可以选择的材料范围更广，包括用于喷气发动机部件的高科技合金和其他具有严格性能要求的产品。复合材料（如非常强韧的玻璃纤维混合塑料、碳纤维和碳纳米管）可以在很多情况下取代金属。大多数这些材料可以从多方销售商获得，因此，制造商无须被迫以高价从打印机制造商那里购买专有材料。

增材制造生态系统的大规模扩张，使公司采用新技术变得更容

易。该生态系统现在包含一系列打印外包商、咨询顾问、软件供应商、质量控制扫描系统，以及打印机和原料制造商。参与者包括初创企业和在位企业，比如西门子、达索系统和陶氏杜邦等巨头。该领域已进入良性循环：更大的生态系统能容纳更多应用程序，而且成本更低，促使更多制造商采用该技术，从而吸引更多参与者加入。

增材制造正在履行承诺。现在增材制造每年能产出数万甚至数十万单位，与传统制造业展开竞争。工厂可以使用优化软件来调整生产（改变单位数量或切换所打印的产品），或以低成本实时升级产品，而不必在扩展、改变工具或更换传统工厂的昂贵装配线时停机。增材制造还能让公司制造十分复杂的产品。这些产品的复杂度非传统制造业的核心工艺所能企及，比如减去法（数控切割和钻）或成形（注塑）技术。最后，与传统的大规模生产设备相比，增材制造的资本密集程度要低得多：成本低于100万美元的打印机可以替代2000万美元的机器，使靠近客户的较小规模生产基地成为可能。

因此我们不难理解，从宝马、波音到日本的住友集团——越来越多的多元化在位企业都在大量采购3D打印机甚至收购打印机制造商。通用电气公司的目标不仅是使用3D打印机，而且还将其出售给其他公司。通用电气非常积极地进入该领域，已经收购了三家打印机制造商，并开发了与机器交流的软件。

与任何新兴技术一样，随着不断学习，当前应用会发展并可能演变成全新事物。失败和修正不可避免，但投资的广度和商业化之中的大量商业模式表明，几乎所有制造业的参与者都应考虑增材制造。

新兴商业模式

鉴于这些发展，大批量制造商应该从何做起？最重要的是决定商业模式。 目前为止，已经出现了六种商业模式。前三种模式探索增材制造相对传统制造在产品多样化方面的优势；第四和第五种最大限度

地发挥其制造复杂产品的优势；第六种则利用了该技术的效率优势。B2B和B2C企业都可以使用这些模型。它们的实践进展快慢不同，但都显示了增材制造目前的可能性。



大规模定制

该模型将产品差异化推向极致。它需要创造一次性产品，根据个人购买者的需求或想法进行精确调整——只需将每位客户的数字文件上传到3D打印机即可。由于数字技术的高效性和精确性，产品的成本比传统制造低，而且更符合个人的具体需求。

大规模定制适用于任何客户对标准化和常规制造产品不满意的大型市场，并且很容易收集客户信息。比如，助听器、矫正牙套、假肢、太阳镜、汽车和摩托车配件以及圣诞树装饰。以助听器为例，患者耳朵的激光扫描会自动转换为生产文件，打印机打印出轮廓。虽然电子设备仍然需要单独添加，但已经有可能将它们直接打印到外壳中，现状很快会改变。

这种模式可以迅速且显著地影响整个行业。在助听器行业内，这样的变化仅用了一年半的时间，就让一些制造商破产。

主要的竞争挑战是降低获得个人客户信息的成本。听力辅助公司首先需要一台听力学专家可以轻松使用的扫描设备，这样顾客才愿意去找他们进行测量。相反，定制矫形器和鞋垫的买家不希望请昂贵的足科医生进行测量，这就是这一领域的创新系统SOLS无法自给自足的

原因。SOLS在2017年被另一家鞋业公司Aetrex Worldwide收购。但随着智能手机应用程序的发展，人们可以自己测量双足，克服了信息收集障碍。而惠普公司已经设计了一个可以进店的3D扫描解决方案FitStation。该市场即将腾飞。



大规模差异化

大规模差异化模式适合的客户有强烈差异偏好，但不需要根据个人需求进行产品微调。制造商可以跳过收集个人信息的过程，并以合理的价格提供多种选择。与大规模定制一样，单位产品是一次性的。例如，一些珠宝制造商在若干设计基础上，制造数百甚至数千种款式，可以在线或在店展示。展示版首饰是空心的，由仿金或银制成。零售商无须维持庞大昂贵，且可能无法销售的零件库存，可以等待实际需求。拿到订单后，他们可以与Shapeways等增材制造商签订合同，用贵金属生产实心首饰，从设计师处订购所需的部件，或者购买3D打印机自行生产首饰。

大规模差异化的主要竞争挑战是管理选择。提供广泛的选择将扩大市场，但向买家提供大量可能性或许会让他们无所适从。即便使用增材制造，每种选择还是会增加一些设计成本。制造商须仔细观察市场或使用机器学习来不断感知并回应消费者的需求。他们必须准备好立即开发新设计，并清理滞销的旧设计——这种方法比传统制造更容易应用增材制造。

大规模细分

大规模细分极大限制了差异化，仅提供几十种版本的产品，与前两种模式相比，面向的客户需求变化较小且更易预测。该模式适用于高度细分市场，例如专门为流行B2B产品设计的组件。每个版本服务单独的细分市场，并且与其他细分市场的差异足以使传统制造商需要昂贵新机床满足所有细分。因此，增材制造商的生产成本更低。

一个产品可衍生出数十万个版本，甚至更多，因此需要分批生产而非一次性产出。即使利用增材制造、上传文件、更换材料等等，也需要少量转换成本。但是由于将打印机转移到制造其他产品仍然很容易，公司可将生产批量限制在销量之内。

让3D打印成为主流的进展

以下的一些技术进步让增材制造在广泛领域能与传统制造工厂媲美，甚至超越它们。

技术	描述	优势	产品
多射流熔融技术 可商用 **领先企业** 惠普，voxeljet，赛尔	数千个打印喷头精准快速地将熔融辅助剂和细化剂喷射在塑料粉末上，构成物体。	速度是之前塑料增材制造工艺的 12 倍，价格降低一半。能制造 11 万个普通塑料零件，可与喷射造型生产工艺竞争。	定制鞋垫；LookReal 定制娃娃；军方和国防无人机外骨骼。
连续液体界面制造 可商用 **领先企业** Carbon	物体从树脂桶中被拉出，暴露在光照下凝固，利用氧气加速成形过程。	速度是传统光固化成形方法的 25 倍（尤其擅长制造复杂的非线性形状），但价格差异不大。	Vita-Mix 商用搅拌机喷嘴，甲骨文服务器的底座。
气溶胶喷射和纳米喷墨 可商用 **领先企业** Optomec, Nano Dimension	导电金属油墨，电介质糊剂和半导体材料被精确沉积，打印电子元件和芯片。	将电子电路和元件嵌入产品中，节省空间和组装成本。	手机内嵌天线（LITE-ON）；高效太阳能电池。
喷墨丝网打印 可商用 **领先企业** KATEEVA, JOLED, 东京电子	专用喷嘴在氮气室内喷涂可溶性油墨，打印柔韧的 OLED 大屏幕。	生产成本低 20% 到 40%，瑕疵更少，相对传统制造的产品质量更高（屏幕寿命延长 2 到 3 倍）；损耗接近零。	可穿戴和移动设备的柔韧 OLED 屏幕；LG 和三星的 OLED 电视大屏幕。
自动并行打印 2018 年中可商用 **领先企业** Formlabs	与机器臂和精加工功能相结合的打印机系列，制造出的塑料产品可以立即销售。	首先使用增材和自动化技术，实现全自动化的“无光”系统，将产品卸载和搬运到单独区域进行精加工，减少所需工作。	医疗行业外科指南；牙科冠桥模型。
单程喷射打印 2019 年初可商用 **领先企业** 桌面金属	高速喷射金属粉末，在连续双向过程中与黏合剂结合。	速度是基于激光的金属增材制造的 100 倍，价格为其 1/20。	水泵的排水叶轮；钻头；齿轮。
旋转传送打印 发展中的 **领先企业** BigRep（与 TNO 合作）	移动平台快速旋转无数喷头正在打印的产品，和精加工同时进行。	其速度是固定打印的 10 倍。	定制鞋类；汽车和交通零部件（开发中）。

这种模式也适用于季节性、周期性或短期的时尚市场，这对于传统制造商来说非常困难，因为他们必须要预测消费者未来几个月的偏好，来建立有效的生产线。增材制造商的入门时间和成本要低得多，可以在销售需求即将发生时才投入生产，提供更多选择并避免被大幅

折扣滞销品拖累的风险。

RaceWare Direct是一家英国公司，为专业骑行者制造配件。该公司采用了大规模细分模式，销售各种车把支架和其他耐用、轻便的零件。例如，其用于GPS设备的每个版本仅销售几百或几千个单位。传统的制造商可能只需要为所有这些设备制造一个安装座来实现规模经济。

戴姆勒已逐步走向规模细分。该公司最初使用增材制造为老式卡车生产备用零件；在技术熟练后，开始生产一些当下小批量卡车车型的专用部件。随着服务的细分市场数量以及每个细分市场销售的单位数量增长，生产的零件足以使该流程成为可盈利的业务单元。

这里主要的竞争挑战在于，决定每个细分市场的规模和所服务细分市场的数量。较小的细分市场可以更好地满足某些客户的需求，但可能会增加设计和转换成本——在需要不同材料或性能规格的情况下，尤其如此。



大规模模块化

大规模模块化不是为客户提供不同版本的产品，而是销售可互换可插入模块的3D打印机。该模式适用于汽车、战斗机和无人机中的电子设备。目前为止，仅有军事硬件和一些小众汽车在利用该模式，但其潜力无限。Facebook就已经意识到了这点，收购了增材制造初创公司Nascent Objects，为其VR耳机和其他硬件创建模块化版本。

另一个应用是，可以让客户购买基础设备，然后添加模块的智能手机。基本设备的外骨骼可以打印成符合人体工程学的形状，或各种炫酷设计。随着时间的推移，用户可以根据技术进步和偏好改变，插入不同模块，而无需购买全新手机。几年前，谷歌放弃了这种手机创意，但澳大利亚公司Moduware已经开发出软件，帮助智能手机制造商设计基本设备。Moduware可以为其软件设计的产品制造模块，并从中获益。

很多领域的传统制造商已经在供应模块化产品。但3D打印产品有两个优点。首先，增材制造允许定制基本单位。其次，更重要的是，该单位可以采用全新的方式制造——天线、电线和电路可以直接打印在物体上或物体内。这减少了组装成本，增加了微型化机会，并为其他电子元件集成到产品中创造空间——传统模块化生产方法无法做到。

大规模模块化主要的竞争挑战是，决定嵌入的基本单元是什么，以及在模块中放置什么，这会影响定价和产品的多功能性。如果将更多内容放入基本单元，可以更容易免费提供竞争对手的功能。微软就将浏览器整合到Windows操作系统中，削弱了网景（Netscape）公司。



大规模复杂性

前四种模型利用增材制造的灵活性以低成本制造各种版本的产

品。大规模复杂性利用增材制造生产常规技术无法实现的复杂产品设计，还能制造奇特形状并嵌入传感器和其他元件。这种能力可以降低生产成本，同时还提高了产品的耐用性。例如Vita-Mix利用CLIP打印机为其商用搅拌机制造喷嘴。现在该公司正在制造数万个CLIP打印的喷嘴。

波音公司也在利用增材制造为飞机生产像蜂巢一样的机身支架。支架错综复杂的结构使得这些承重部件保持了一贯的强度，但所需材料量少得多，能大大减轻重量和油耗。阿迪达斯使用CLIP打印机为跑鞋中底制作坚固、柔韧、轻盈的网格结构。这些网格过于复杂，传统技术无法实现。预计到2018年公司能打印10万双，2019年50万双，最终每年实现产量数百万双。人们跑步时，这些中底比传统鞋底减震效果更好。

随着新的设计软件不断涌现，增材制造现在可以在微观层面重组材料，改善孔隙度、强度、耐久性、弹性和刚度等特性；甚至可以提高产品的防水、防化学品和抗菌能力。

这里的主要挑战仅仅是人类的想象力。产品开发商是否可以摆脱传统的思维模式，设计出充分发挥增材制造潜力的产品？如果是这样，大规模复杂性模式可能会扩展到高性能产品之外。欧特克（Autodesk）、达索（Dassault）等公司的新软件意味着产品开发人员甚至可能无须进行构思。这些软件允许开发者指定某些属性，然后将其留给计算机生成设计，既优化性能和成本，又能避免困扰人类设计师的取舍权衡。例如，汽车既能更安全，又能更轻盈。这种“内生设计”可能会成为说服许多公司选择增材制造的撒手锏，以防对手拿出传统技术无法实现的理想新产品。

6

大规模标准化

最后一个模式直击传统制造业的主场。它驳斥了反对者的观点——增材制造不是只适用于小规模生产的利基技术 ，在某些情况下，可以低成本生产大批量标准化产品。增材制造的量产技术尚未完善，但很可能会改变游戏规则。

以显示屏为例。OLED屏幕的传统制造工艺浪费了许多昂贵的发光电气化学材料。目前市场上的3D打印机能更精确地处理这些材料，从而生产成本更低，性能更好的屏幕。用于手机和其他手持设备的增材制造OLED屏幕无处不在。对其有兴趣的电视厂商正在进行3D打印机大规模量产电视屏幕的试点项目。

即使科技含量低的产品也可以进行大规模标准化。由Tamicare制造的3D打印系统Cosyflex将聚合物和天然纤维混合剂喷涂于移动平台上，生产纺织品。该全自动系统可以更低成本，大规模量产纺织成品。Tamicare仍在商业化其技术，就目前成果而言，大有希望。

未来，随着3D打印机变得越来越高效，即使在不节省直接成本的情况下，它们也可能与标准化产品生产展开竞争。这是因为传统制造往往涉及大量的间接成本和日常费用、具有风险的延伸供应链、昂贵的资本设备、精密的零件组装，以及高库存或运输成本。增材制造能简化所有上述要素。更重要的是，打印机本身通常比使用工具和模具元件的传统机器便宜。

大规模标准化的竞争挑战可能在于，为这些产品开发3D打印机的

专业化程度。专业化可以帮助实现大规模标准化所需的效率，但是将公司限制于某些行业可能会增加风险。

战略行动

这六种商业模式并不互斥，公司可能会利用更多差异化和更高复杂性产生价值。GE喷气发动机的燃料喷嘴将大规模复杂性与大规模细分模式相结合。喷嘴由许多复杂部件组合而成，并且每种喷气发动机都需要不同形状的喷嘴。因此，GE使用增材制造生产几十个版本，每版产量中等。阿迪达斯的增材制造中底属于大规模复杂性模式，但另一条单独生产线将使用大规模定制来满足高水平跑步者或整形特需跑步者。为更好地理解顾客偏好，阿迪达斯正在考虑将其制造厂转移到更近的地方，甚至可能直接搬到零售店里。

> 现在增材制造能在极其微小的单位上，提高孔隙度、强度和弹性。

一旦拥有了增材制造这一利器，可以将之应用到各种竞争场景。以下是一些可以用来与传统制造竞争的方法：

阻止潜在对手。 假设你的公司在市场占据有利位置，但容易受到竞争对手针对特定细分市场的攻击。你可以使用增材制造先发制人，扩展产品线并防范缺口。好时巧克力最近投资增材制造似乎遵循的就是这一战略。尽管好时是美国巧克力行业主导者，但高端外国公司一直在蚕食其大众市场份额。创建与意大利或比利时精品巧克力竞争的传统产品线成本过高，好时的销量也无法承担昂贵的设备。但使用增材制造，公司可以用很多小型打印机低成本制作不同国家风格配方的巧克力，从而阻止外国竞争对手扩张。好时还希望让新型巧克力打印

机更易使用，以便将其出售给餐馆、面包店和糕点店，阻止可能试图通过这些渠道进入美国市场的对手。

颠覆龙头企业。 假设你的公司正在与只提供少数标准产品的行业主导者苦苦竞争，由于龙头企业拥有最大的市场份额，规模经济使其能够比你更积极地投资。唯一的办法是改变游戏格局。增材制造能让公司廉价生产不同版本的标准产品，并决定客户是否对其感兴趣。如果客户兴趣足够多，公司就可以采用基于差异化的商业模式。即使你的产品并不比龙头企业的便宜，也能获得市场份额，因为客户会从适合自己口味或需求的产品中获益。随着添加的产品品种增多，你可能会吸引很多客户离开市场领导者，导致其不得不缩小规模，利润率也会缩水。即使领导者看到了危险也很难做出回应，因为龙头企业笃信通过生产标准产品来实现规模经济的重要性。

与市场领导者共存。 如果你发现客户对差异化的需求不足以让你的公司在短期内抢占足够市场份额推翻领导者，依然能选择增材制造——只关注几个细分，采用差异化商业模式。通过抢占增长机会，你能够将竞争对手限制在当前市场。如果没有，公司仍然可以利用产品差异化和利基来避免直接竞争，从而实现盈利。

工业4.0的诱惑

多年来，德国政府和一些咨询公司一直在推广“工业4.0”——通过机器人、人工智能、物联网和其他技术进步，大范围数字化制造业。鼓励公司通过增加新技术进行数字化和创新是好事。

然而工业4.0的另一些版本仍然采用传统的资本密集型制造技术和供应链。这可能不够理想，因为它们依然将增材制造视为原型设计和提供专门的零件的支持角色。这种渐进式数字化

方法终将成为过去的保护伞，限制人们对充分利用增材制造所必需进行的反思。对传统设备进行大量投资的工厂将在以下方面面临困难：定制产品，制造复杂零件，减少组装，并根据不断变化的市场需求调整生产。

因此，拥抱工业4.0的公司很可能会败给那些能充分利用增材制造能力的更灵活对手。许多工业4.0信徒可能在长期上，会被固定成本和运营僵化拖垮。

克服供应链或分销链强大的竞争对手。 强大的价值链很难打败，但增材制造可以通过创建全新的材料和零部件供应链来改变格局。大规模复杂性商业模式尤其如此，它允许公司使用更少零件和不同材料创建新版产品。如果公司供应商具有增材制造能力，那么可以使用它来整合许多小批量零件制造，轻松在小批量产品之间进行切换。类似的逻辑也适用于分销，因为增材制造允许公司在靠近客户的地方建立较小的工厂。（有些公司甚至有移动增材制造工厂——放在卡车上的打印机可以快速驶到有需求客户的身边）。增材制造使工厂和供应商变得更加灵活，往往可以降低供应链复杂性。

供应和分销风险随保护主义增加而不断上升，增材制造进展可使公司免受此类风险影响。如果由于关税、自然灾害或地缘政治紧张局势导致特定零件或材料突然涨价，你可以重新设计产品，减少所需原料；也可以通过将设计文件转移到不同的增材制造设备，将生产重新分配到更安全的站点。

当竞争对手被迫长期依赖地理上和技术上复杂的供应链或分销链时，这种方法非常有效。

探索和捕捉新市场。 改变竞争格局的一种方法是转移到相邻或全新的市场，当创意或机会出现在任意一种市场中，你都可以利用增材制造开发新产品，测试市场，并调整产品来促进销售，从而迅速获得先动优势，降低成本。

增材制造可以实现超出现有想象力的形状和结构，让探索新途径变得更容易。你可以将从新市场获得的利润投入现有市场，更好地参与竞争。这种方法有风险，但对于雄心勃勃的创业型公司来说可能是不错的选择。

泛工业企业时代来临

在强大软件平台的助力下，增材制造使企业能在更广范围内多元化。例如，2015年GE在印度浦那建立了一个特别的工厂。以前GE的每座工厂都致力于为单一部门提供服务，例如航空、医疗或电力。但是由于浦那的工厂使用3D打印机，GE可以为多个部门生产零部件，使其能够保持比仅服务单一业务更高的产能。（工厂也有一些传统的制造设备，用于生产对于增材制造不划算的零部件。）如果喷气机销售蓬勃发展，浦那将大部分产能用于制造喷气发动机零件。但是，如果该业务放缓，生产线就能转而制造风力涡轮机。相比之下，在传统的工厂进行这种切换昂贵且耗时。

浦那工厂主要依靠大规模细分业务模式生产不同产品，但随着学习曲线进展，也可能开始采用大规模复杂性模式。

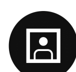
多亏了浦那的工厂以及GE已经（或打算）建立的其他“辉煌工厂”，该公司的多元化业务将取得实质性成果。为使成功更近一步，各部门需要合作。GE可能不再是传统的集团企业。我们需要用新名称来形容将增材制造与软件平台结合的多元化制造商，实现公司上下的运营协同。我建议的名称是“泛工业企业”。（请参阅我在2017年夏季刊《斯隆管理评论》中的文章“选择规模而非焦点”。）

泛工业企业不会冒险进入任何行业：所需的技术专长、商业模式或可用材料将限制其广度。它们可能将重点放在耐用消费品、金属部件或塑料工业产品上。但其广度仍然会超过目前华尔街所能容纳的范围。随着公司逐渐了解如何充分发挥增材制造的潜力，迎来工业巨头

竞争的新时代，多样化甚至可能成为战略的必然选择。

许多公司 对增材制造的潜力十分感兴趣，但也担忧其风险，最多利用它来制作原型和低产量的利基产品。现在是时候认真考虑，将增材制造作为大规模商业生产的一种选择了。公司应该早日入场，熟悉新技术，并为如何改变竞争格局做出探索。

增材制造不仅有潜力改变单个行业，甚至能改变整个制造业。这种曾被工程师嘲笑缓慢的技术，终将成为经济的主导力量。



理查德·达韦尼 是达特茅斯塔克商学院Bakala战略教席教授，在《哈佛商业评论》上发表过多篇文章。他还是10月即将问世新书《泛工业革命: 新制造业巨头将如何改变世界》的作者。

摩根大通CEO杰米·戴蒙：“管理者不是什么都知道”

殷阿笛（Adi Ignatius）｜文 蒋荟蓉｜译 刘筱薇｜校 李源｜编辑

《纽约时报》曾将杰米·戴蒙（**Jamie Dimon**）称为“美国最不招人恨的银行家”。对于一位华尔街巨头来说，这样的评价实在是好得不能再好了。

戴蒙管理摩根大通超过12年。他现在62岁，有些孩子气，有时鲁莽，依然是来自皇后区的那个心直口快的人——尽管他在哈佛商学院读了MBA，经营着美国最大的银行，已经成为亿万富翁。

摩根大通较为顺利地渡过了2008年金融危机。它也许是美国大银行中最健康的，却被迫与其他银行一同领取了政府为防止银行陷入极端困境而设的数十亿美元救助金。直到今天，戴蒙依然为摩根大通与其他遭遇严重金融问题的银行归为一类而耿耿于怀。

2012年，他经历了个人名誉受损。摩根大通英国办公室一名交易员（被戏称为“伦敦鲸”）进行了一系列衍生交易，造成62亿美元的损失。戴蒙在给股东的一封信中说，这是“我参与过的最愚蠢、最尴尬的事情”。

尽管如此，戴蒙一直带领摩根大通稳步增长。在他的管理下，摩根大通收购并成功整合了一度陷入困境的贝尔斯登（Bear Stearns）

和华盛顿互惠银行（Washington Mutual），而且几乎所有业务都在继续扩张，2016年的利润达到247亿美元（收入957亿美元），据说是美国银行年利润的最高纪录。



作为领导者，戴蒙自己也在成长。最引人瞩目的是四年前他喉癌康复后的变化。他在政治和社会问题上更加直言不讳，议题远远超出金融监管的范畴。他也是摩根大通深度参与振兴衰败城市底特律的主

要支持者。

戴蒙接受《哈佛商业评论》采访，谈了社会责任、CEO行动主义和杰出领导力的秘诀。以下是采访节录。

HBR： 公众对华尔街的看法依然非常负面。你是否觉得改善这种公众印象也是自己的工作之一？

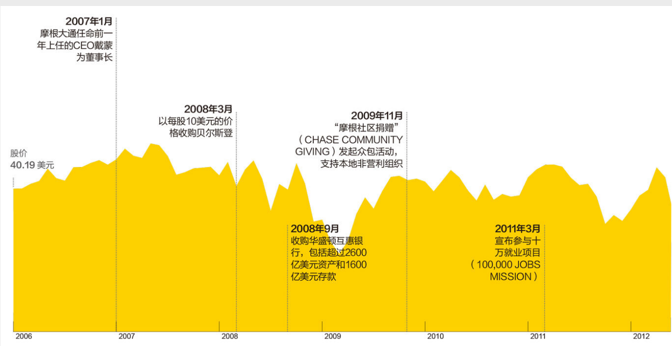
戴蒙： 这种观念很难改变，因为银行跟普通的生意不一样。去超市拿钱就能买到东西，但银行不会这样。我们要么不放贷款，要么以十分苛刻的条件放贷。每个人都有过可怕的经历。而我们只是必须做好自己的工作，服务好我们的客户，由此打造我们的声誉。

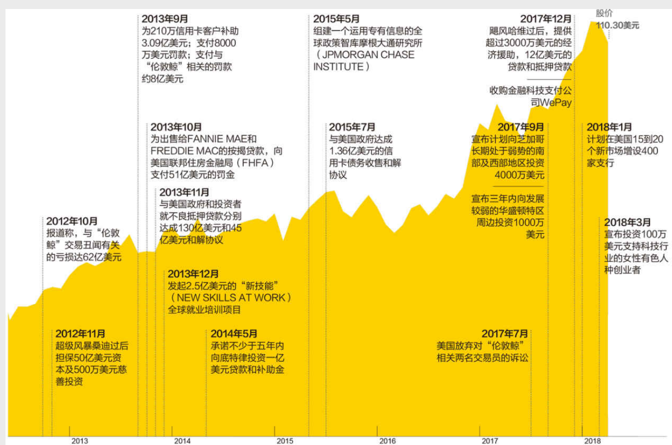
这种负面印象是否让你们蒙受损失？

是的，有影响。一部分负面印象是金融危机时产生的。并不是每家银行都要为经济下滑和决策失误负责，但大家看着我们都一样："他们都拿到了援助，富得流油。"这个行业要用一代人的时间去重建声誉。

杰米·戴蒙领导下的摩根大通

摩根大通经历了诸多挑战，现在发展得欣欣向荣。





现在大量资产集中在美国寥寥几家银行手中，这样没问题吗？

我觉得没问题。必须要理性面对这个现象。美国银行业的集中化程度远不及日本、法国和英国等其他国家。要想全球化、多元化，必须扩大规模。没有规模经济很难竞争。

意思是说“太大不能倒”是个没有意义的概念？

银行不能发展到这种不能倒的规模，否则人们不得不替银行承担后果，经济也可能下滑。但在不损害经济、不让纳税人蒙受损失的情况下，应当允许公司倒闭。

金融危机之后颁布的法律对这种风险有帮助吗？

新的资本股权监管法案很好。2008年金融危机时垮掉的雷曼兄弟，放在现在会被要求持有当时三倍的股本和四倍的流动资产，即使有困难，大概也不会倒闭。现在如果银行倒闭了，监管者有一套机制可以有序地清盘。损失的财产由银行承担，不会损害美国人民的利益。



总体上你对现行监管法案的数量满意吗？

声明一下，大银行不会希望彻底改写多德-弗兰克法案（2018年5月25日，美国总统特朗普签署了改革多德-弗兰克法的行政令。该法案于2010年生效，旨在提高美国金融监管，防止金融危机再次发生。——编者注）有一部分真的很好：压力测试、生前遗嘱、资金流动性要求、透明度。但有几个方面过头了，而且不协调。如果可以进行校正、消除重复的部分，就会有更安全的体系，更好地促进经济增长。

对我们公司最大的潜在冲击是新的支付形式。PayPal、Venmo、支付宝，把基本的银行服务融入了聊天、社交和购物体验中。

现如今银行体系面临的最大危机恐怕是网络袭击。摩根大通是如何防范的？

我们每年在这方面投入7亿美元，但对手跟我们势均力敌。这是一场军备竞赛。我们正与政府紧密合作，但我们必须做更多准备，赶在对手前面。

还有什么别的潜在威胁让你担心？

我们每周做100多个压力测试，有关地缘政治、资本下滑、经济衰退和战争等。不只是猜测一下可能性，而是对每一项都做好最坏的准备。因此，我们拥有足够的资本、收入和能力来承受这些事——就像我们渡过金融危机一样。

你觉得主要的竞争威胁是什么？

我们面临的最大的潜在冲击是新的支付形式。现在人们有PayPal、Venmo、支付宝等各种支付方式。这些企业很好地把基本的银行服务融入了聊天、社交和购物体验中。

你觉得中国的银行是威胁吗？

我认为中国的银行会成为强大的竞争对手。它们有政府支持，赚的钱也比我们多。它们拥有巨大的本土市场，这一点是竞争优势。它们的战略是跟随本土公司向海外发展，处理基本的银行服务，然后扩大规模发展更加复杂的服务。它们野心勃勃，正在逼近。

你对加密货币有什么看法？几个月前你说过，你认为比特币是诈骗，做这个的交易员会被你解雇。

我大概不该再对加密货币多说什么了。但加密货币跟黄金和法定货币不一样，后者有法律、政策和法院支持。加密货币不可复制，且受严厉限制。另一方面，区块链是真实的。我们正在测试区块链，会在许多方面加以应用。

与你同为CEO的许多人抱怨说，短期压力让他们无法去做有利于公司长期发展的事情。你有这种感觉吗？

我们投入了大量资金在有长期回报的项目上。其中一部分是公司非做不可的，比如投资培训、分公司和技术。这种项目一直都要有，而且不可能用一年时间做完。短短12个月不可能有魔法。

可是业绩压力怎么办？

我很迷恋业绩数据，但不是所有的收益预期都能实现。某个产品可能会损害当年的收入，但对公司整体有好处。因此你必须向股东解释清楚，明智的股东会说："那就去做吧。我不在乎季度收益下滑。"

你对季度收益预测有什么看法？

我们不提供季度收益预测，而且我觉得CEO都不该做这种东西。这样会让公司处于不利境地。预测做不到真正全面。我相信透明度的重要性。我会公开告诉大家我们计划在技术上投入什么，我们会开设多少分公司。但影响收益的是过去十年里的决策，或许还有气候之类因素对商业的影响。做好收益预测需要精确，可我们不可能精确控制所有因素。预测会制造一种虚假的安全感。

你在最近给股东的信里似乎对于不得不进行股票回购一事感到抱歉，这种表现合适吗？

就是应该这样。目标是用好手头的资本。如果无法利用资本实现增长——由于监管方面的问题，我们已经连续几年做不到这一点了——那就必须采取措施。可以增加股息，好过让那些资本停留在自己手里，还可以回购股票。但我倾向于用这部分资金发展业务。

最近全球主义声名狼藉。你觉得自己是一个全球主义者吗？

是的。全球贸易和技术发展创造了巨大的利润，让数十亿人脱离贫困；根除了疾病，让人们更加长寿，更长久地享受健康。然而全球

化也有弊端，我们应该为此采取行动。贸易带来了巨大的利益，也影响了其他方面。比如一些城镇工厂倒闭，我们没能充分考虑再教育、迁移和收入补助措施。如果有人失去了一份薪水8.5万美元的工厂工作，去开出租车，收入变成2.2万美元，这就让人很泄气。不过也有补救措施：教育、技能培训、收入税额减除等。

好像很多人都没有意识到全球化的弊端，直到上次美国大选出现了那样的结果。

社会中的一部分人在忍受痛苦煎熬，而我们，我是说我们所有人，没有予以更多关注，这是我们犯的错。但这不是民主党和共和党的问题。我们经历了大萧条，然而复苏乏力。要创造就业机会、提升薪水、做一些基础的事情帮助人们脱困，需要很长时间。大约40%的美国人时薪不到15美元。现如今年收入两万美元是不足以维持生计的。

你谈到了不平等问题，那么我一定要问一问，你是否认为高管薪酬过高。（戴蒙去年总薪酬**2950**万美元）

这个问题不是不平等问题的重点。如果把CEO赚的钱散出去，也不会改变我说的不平等。各行各业都会有收入高的人。人才争夺战会推高薪水，某种程度上而言符合期望。摩根大通给很多人开高薪，而且我们已经把时薪提到了15美元至18美元，根据当地生活成本而定，再加上福利。要解决不平等问题，须从增长、就业、教育和税收政策入手，而不是通过监管损害商业，惩罚高收入人群。谴责高管薪酬过高，可能是个让人感觉不错的政治论点，但无法解决问题。

再来谈谈**CEO**行动主义。似乎有越来越多的**CEO**在大的社会问题上摆明立场。你怎么看？

美国的大公司长期参与社区慈善和公共政策事业，不过近年来一些高管尝试不涉及这些方面，以免遭到批评和攻击。我觉得参与是很

重要的。如果想要合适的公共政策，就必须发声。而且你不能目光狭隘，不能只谈论对自己公司有利的政策，更要讨论税收政策、贸易、移民和技术。

你如何选择要参与的领域？

我试着不多考虑我们在“哪一边”，尝试做正确的事情，然后向大家解释。有些问题是社会性的，跟我们公司没有关系。这些问题要靠选民去决定。但我们会参与一些我们能起作用的领域：经济适用房、就业所需的技能、创业者融资、城市的增长政策等。

你们银行深度参与了底特律重建。推动这一举措的原动力是什么？

是五年前我跟劳工领导者桑德斯·李（Lee Saunders）的一次会面。他们工会呼吁摩根大通分散CEO和董事长的职责。我问他：“你真的关心这个吗？”他回答：“不，我真正关心的是底特律。”于是我们聊起了底特律。我们是底特律最大的银行，自然关注这个问题。

> 银行一般不会为修缮住宅提供贷款。但对我们来说，这种情况下的投资回报不是金钱，而是有多少人能够就业，多少人能得到培训，多少小企业能得到资金。

这个开端是如何发展成现在的状态的？

2014年迈克·达根（Mike Duggan）成为底特律市长。他是白人，镇上居民75%是黑人，他以非原定候选人的身份拜访各家拉选票。他想解决问题：公共卫生、就业、住房、道路照明。我们询问如何提供帮助，不久后派人与全市各地居民交流，了解问题所在。我们提出方案（市长每季度都会审查），计划到2019年投入一亿美元助力当地小企业发展、对工人进行再培训，并且重振房地产市场。后来我们把这

个数字增加到了1.5亿。

帮助重建底特律跟你们的核心业务有什么联系？

我们贷款给小企业和消费者。一部分是慈善捐助。但即使在这方面我们也关注回报，哪些有回报，哪些没有。一部分贷款是以非传统银行业务的形式，比如说银行一般不会为修缮住宅贷款。但对我们来说，这种情况下的投资回报不是金钱，而是有多少人能够就业，多少人能得到培训，多少小企业能得到资金。

如何确保这些项目能够成功？

与市长、公民团体、非营利组织和企业协作，可以事半功倍；如果没有这种合作，就只是浪费钱。我们与当地金融机构合作，设立“有色人种创业者”（Entrepreneurs of Color）基金，为50多家小企业提供了贷款。一般来讲这些企业不符合我们的贷款标准，我们会受到监管者批评。但这次进行得很顺利。只有一笔贷款没有收回。现在我们在芝加哥和华盛顿进行小规模的这种贷款。我希望最终能够在美国所有大城市这样做。

因为这是正确的事，还是因为这样对你们公司有实质性的帮助？

我不会花太多时间去思考这种差异。我相信这些项目对黑人群体有实质性的帮助，这就足够了。而且我们即将看到我们投资的回报。这个过程还可以自行延续。你散出去的钱回来了，还可以再投入下一轮贷款。

这听起来不像标准的股东治理方式。

我的主要责任是确保长期为股东创造价值，如果没有服务好客户，就谈不上股东价值了。我们本质上与社区紧密相连。我们关心底特律的状况。协助社会发展是好事。我们的客户和员工对此都很满意。

你担任CEO十余年，对于高效率工作有什么心得吗？

在某些层面来讲，这跟细节、事实和分析有关。高效工作涉及自律，跟每天锻炼没什么不同。CEO必须带动这方面，因为公司不会自动变得高效，而是会陷入繁复的官僚制度，逐渐慢下来。“战略制定”之类的废话太多了，会催生职场政治。

杰出领导力的秘诀是什么？

谦逊和真挚。领导者不必擅长所有分析技能。但如果无法让员工发挥全力，领导者就不会取得成功。员工希望获得尊重。他们有自己的创意，想要做出贡献。因此你必须让他们参与，而且不要大会开完开小会，这样的话其实是一小部分人私下做决定。管理者必须明白，他们自己不是什么都知道。银行柜员经常比我懂得多。我们制定的系统是柜员在用，所以他们可以告诉我们这个系统好不好用。

如何保持这样的环境？

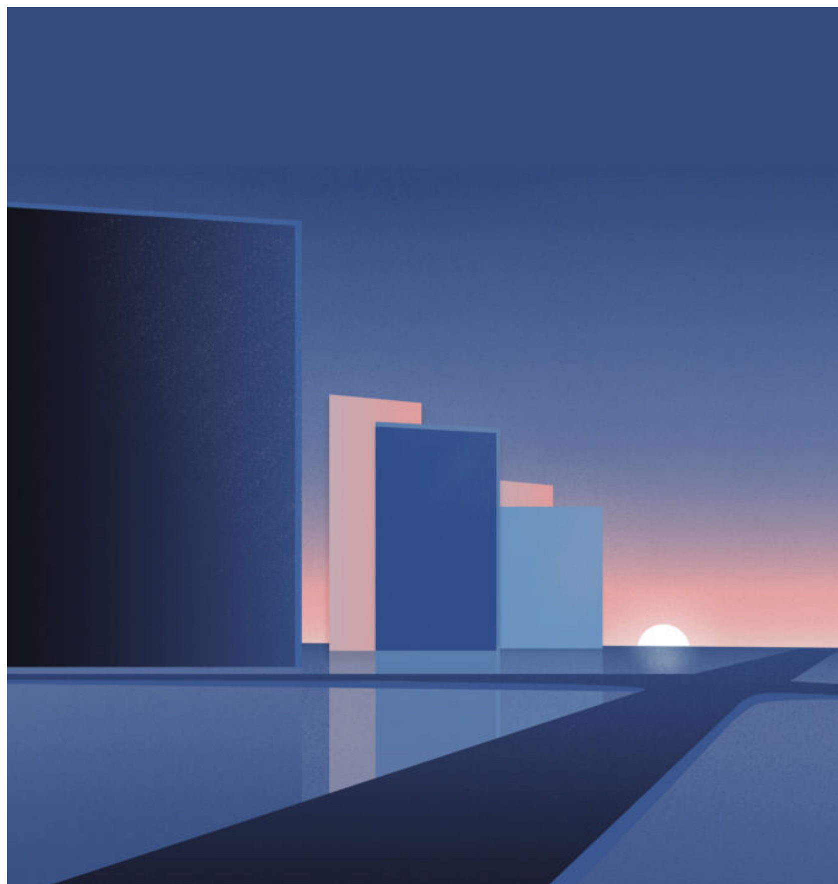
摩根大通每年都组织巴士旅行，管理团队和柜员一起参加。我们去呼叫中心和运营中心，见见客户和CEO，共度一段愉快的时光。大家上车之后，我们会分发啤酒，并且宣布豁免权，请每个人畅所欲言。比如说，大家可以尽情地讲讲其他银行哪里做得好。我们会跟进。这就是尊重。尊重不仅仅是我好好对待你，而是我知道自己必须做得更好，不只是为了我自己，也是为了你。

未来理想组织大揭秘——

共生型组织及其四重境界

陈春花 赵海然 | 文 李全伟 | 编辑

令领导者困惑的一个问题是：组织管理得很好，但被淘汰的危险仍然很大。原因在于，“组织”这个词已经发生了巨大的变化。本文提出了未来理想的组织——共生型组织，这是一种基于顾客价值创造和跨领域价值网的高效合作组织形态，所形成的网络成员实现了互为主体、资源共通、价值共创、利润共享，进而创造单个组织无法实现的高水平发展。



共生型组织的生态网络摒弃了传统的单线竞争的线性思维，打破了价值活动分离的机械模式，真正围绕顾客价值创造开展，将理解和创造顾客价值作为组织的核心，进而使创造价值的各个环节以及不同的组织按照整体价值最优的原则相互衔接、融合以及有机互动。

伴随着互联网发展的迭代变化，互联网与各行业的融合成为推进组织全局变革的必然因素，技术所带来的变化推动了顾客在产品、服务以及工作方式等各个方面的改变，进而更大程度上重构了组织的价值创造方式。物竞天择的进化论同样适用于组织，在持续的变化中，必须更关注适合这个时代的组织，也更关注组织的未来模式。

针对组织如何改变以获得持续的发展，我们的研究团队开展了接近30年的跟踪研究，研究对象既包括华为、海尔、美的、联想、谷歌、IBM这类“大而稳”的组织，也包括阿里巴巴、腾讯、亚马逊这类“快而强”的组织，还包括韩都衣舍、途家网、滴滴这类“新而美”的组织。研究发现，它们的成功来自更贴近顾客需求的投入，它们把产品和服务做得更深，深入到顾客无法离开；它们把产业链创建得更加融合而具有多利性，以至于每个环节的参与者都愿意开展合作，共同为产品和服务付出；它们的组织更加富有弹性，经得起市场变化带来的震荡并能够寻找机会实现突破；更重要的是，它们能够把组织所处环境中的各种资源集合到价值创造的方向上，凝结成更广泛和更集体的智慧，从而仿佛拥有了一种强助力推动它们前行，最终实现更高水平的协同发展。正因此，我们把研究的重点聚焦在它们的组织形式上，探求其组织特征的共性。

当绩效由组织外部因素决定时

所有组织都是一定历史时期的产物，受到经济、文化以及更大范围的历史环境的影响，随着时间的历练，组织的战略决策、理念行为以及组织内外部的一切资源的协调和管理都将与环境形成良好的适应和改变。与此同时，研究发现，表现卓越的组织总能在变化发生之前，用敏锐的眼光准确地感知和预见，进而提前采取措施进行调整，从而化被动为主动，有效地把握机会实现超越。正如拉姆·查兰所言，仅仅适应变化远远不够，当今，胜利属于那些创造变革的领导者。面对复杂多变的外部环境，他们不是观望，等情况明朗再做出反应，而是一头扎进眼前的模糊性中，积极分析和思考，确定一条道路，然后果断地带领企业在这条道路上走下去。

在新形势下，组织需要改变固有的思维模式，将传统的价

值链创造价值模式转变为命运共同体合作创造模式。

德鲁克曾经说过，组织的重点必须放在机会上，而不是放在问题上。如果组织把精力放在出成果的地方——即放在机会上，那么就会有兴奋感、冲动感。现在的组织，不论处于初创还是成熟阶段，不论组织已经达到何种规模，都无法逃避面对各种问题的现状，如何从问题中寻找机会便成为决定组织成败的关键。与此同时，全球化竞争的加剧、跨界带来的行业边界模糊等一系列挑战，使得组织寻找“兴奋感和冲动感”成为一件更加艰难的事情。在这种艰难的背后，存在一个本质性的问题便是：组织的绩效不再由内部的因素约定，而是由围绕在组织外部的因素决定，比如环境的不确定性、合作伙伴、跨界的对手、全新的技术等。这些外部因素对组织的影响已经远远大于组织内部的因素，今天让很多领导者无所适从的是，即使组织内部已经做得非常好，甚至远远领先于同业，但是依然无法逃离被淘汰的可能性。人们开始发现，“组织”这个词已经随着时代的变化发生了比以往任何时候都更加深远的变化。

迈克尔·波特（Michael E. Porter）在“价值链”理论中表示，在经济活动中价值链无处不在，上下游组织间存在行业价值链，组织各部门、各业务单元之间存在组织内的价值链，价值链上的每一项价值活动都会对组织最终能够实现的价值产生影响。很长一段时间以来，人们习惯于从单向价值链的角度理解和思考组织发展的问题，甚至简单地认为只有生产制造才是创造价值的中心环节，处于中心环节的组织才是所有价值创造的源头，而经营活动的下游环节、价值链以外的顾客以及合作伙伴都被认为是次要的部分，只要中心环节贡献自己的力量，整个价值链便拥有了竞争优势。

美国学者诺萨贝斯·穆丝·坎特（Rosabeth Moss Kanter）曾经提出“协作优势”的观点，在她看来，具备卓越的建立、保持广泛协作关系的能力，对提高公司的竞争实力有着重要的作用。的确如此，离开

协作，任何一个组织都无法独立生存，因为任何组织都是处在复杂的产业网络中，不同的组织联合起来，才能共同为顾客创造价值。当今社会的主流已经明显地向互联互通、合作共赢进行转移，在这样的时代主旋律和趋势下，任何一个组织的发展都无法离开行业内、行业间组织的合作，更无法脱离顾客的价值参与。

协作对原有的商业环境进行了升级和重构，封闭、孤立的组织管理模式开始无法适应环境，组织之间的竞争必须变为基于合作的竞争，甚至需要转变为基于合作抛弃竞争的模式，合作的优势不仅在于融合合作系统中每个组织的竞争优势，而且在于优化组织之间的竞争关系，更好地激发每个组织的活力，最终表现为更好地满足消费者的需求。在合作的要求下，相同领域甚至不同领域的组织不再是竞争对手，而转变为荣辱与共的命运共同体。顾客参与价值创造、移动互联网的冲击以及市场竞争的激烈，组织需要改变固有的思维模式，将传统的价值链创造价值模式转变为命运共同体合作创造模式。众多成功的商业实践表明，构建命运共同体为组织带来的价值是明显提高的，将顾客的需求与高效的供应体系相连接，利用互联网技术实现合作各方的无缝连接，获得更高效率的问题解决方法。现实的选择导致了一种全新的组织逻辑生成，我们称之为“共生型组织”。

本质上，共生型组织是一种基于顾客价值创造和跨领域价值网的高效合作组织形态，所形成的网络成员实现了互为主体、资源共通、价值共创、利润共享，进而创造单个组织无法实现的高水平发展。共生型组织的生态网络摒弃了传统的单线竞争的线性思维，打破了价值活动分离的机械模式，真正围绕顾客价值创造开展，将理解和创造顾客价值作为组织的核心，进而使创造价值的各个环节以及不同的组织按照整体价值最优的原则相互衔接、融合以及有机互动。

共生型组织以共同的价值主张为基础。从价值主张的核心出发，顾客是共生型组织的核心，明确组织向顾客提供的产品和服务价值是命运共同体展开的圆心。其次，规划价值组成模块是打造共生型组织

的关键。在既定的价值主张下，根据价值创造目标规划独特的价值创造方式以及选择合作伙伴在很大程度上决定了价值共同体是否可以有效开展，而在价值创造过程中的协调能力也不可或缺，它可以削弱协作过程中产生的不和谐因素。

虽然从理念的层面而言，组织之间需要形成命运共同体的观念已经是共识，但是如何在组织的战略和运营中形成有效的共同体，则是一个极其困难的事情，因为价值共同体的构建涉及众多组织的价值创造，组织之间的理念差异和价值观不同必然会带来一定的磨合期，而且其中可能出现的利益冲突、风险都将使得价值共同体的创造充满坎坷。这些正是我们想解决的问题：如何理解一个新的组织形态——共生型组织，如何打造共生型组织。

共生型组织的特征

研究发现，一些企业不断地利用技术优势和信息独享，制造出更丰富的需求和选择，创新出更优质的产品和服务，可以在短时间内被推上风口，但是如科特勒所言，“把独享当作目标的日子已经一去不复返了，包容性才是商品游戏的新主题。”随着红利的消失，竞争对手的激增，这类组织或早或晚地将被卷入泡沫的虚幻中。

坚持开放赋能，打造共创平台的京东走出一条新路。京东创始人刘强东主张“在无界零售时代里，受人尊敬的企业不是导入流量、巩固自身地位的巨无霸，而是俯身为路，为无处不在的零售场景助力的赋能者”。在此主张下，刘强东带动京东“成为这样的赋能者，与合作伙伴共创共赢”。京东将战略面向未来，希望与合作伙伴共同建构人才生态联盟，相互赋能，与此同时，针对企业面临的从管理驱动到价值驱动，以及组织能力重构与升级的挑战，提出了企业变革的三大核心举措：建立客户导向的网络型组织，建立价值契约的钻石型组织以及建立竹林生态的生态型组织。

在“赋能”举措的指导下，京东金融与中国工商银行联合推出“工银小白数字银行”，这是国内银行业首个开到互联网平台上的银行；京东与中石化合作，京东将品牌专区和专柜入驻中石化旗下的2.5万家便利店，进行线上线下的同步销售，中石化的产品通过京东商城扩展了线上渠道。在刘强东看来，零售的游戏规则不是“竞争趋同”，而是“竞争求异”，零售的未来不再是“帝国”，而是“盟国”，每个参与者将属于自己的部分定义清楚，并不断优化，最终组合在一起，画出零售的无界场景，构成未来共生、互生、再生的零售生态。在这个过程中，企业鼓励和帮助每个参与者努力建构好自己的独特性，从而在零售生态中获取无法取代的地位。

跨越平台，利益共同体成就7-Eleven。这家起源于美国，辉煌于日本的便利店不仅是一个特许加盟连锁的利益共同体，更是一个休戚与共的命运共同体。面对互联网线上的冲击以及大型综合超市的竞争，7-Eleven的经营业绩仍然表现不俗。在日本经济的严重衰退中，7-Eleven日本公司从1974年创立以来，仍然保持了连续40多年的增长趋势。7-Eleven基本没有自己的直营商店，更没有属于自己的工厂和配送中心，但是却可以创造惊人的利润，这背后与其打造的相互依靠的生态系统有密切的关系。

不难看出，它们长久的价值创造是命运共同体带来的集体智慧结晶，共生的逻辑是让组织形成命运共同体、拥有集体智慧的重要维度。从生物学的角度出发，共生是一种普遍存在的现象，它代表的是多种不同生物之间形成的紧密互利关系，共生生物之间相互依赖，彼此有利。由此延伸出的共生型组织，意为不同组织之间的相互合作关系，在这个过程中，组织具有充分的独立性和自主性，同时组织之间基于协同合作进行信息和资源的共享，通过共同激活、共同促进、共同优化获得组织任何一方都无法单独实现的高水平发展。尽管共生不可避免地带来冲突和分歧，但它从更大程度上强调了共生组织之间的相互理解和尊重，实现彼此更优越的进化循环。我们发现，共生型组

织主要具有以下四个方面的特征：

第一，互为主体性。 共生型组织的成员间，不再有主客体关系，而是彼此互为主体，这需要每一个成员做出根本性的改变。复杂多变的环境要求组织从单一的线性协同模式转向跨组织的多维协同模式，组织强调开放性和互联性，与环境形成良好的互动，其本质追求的是创造多维协同模式下的跨领域共生价值体，打造开放合作式的有机生态系统。共生型组织是一种基于合作和价值共创所形成的组织资源共享、利润共赢的群体性有机系统，它打破了组织传统竞争模式体现出的单向线性思维，是一个双向或者多向的思维模式，使得有机系统中的组织个体可以开展基于自身优势、并为成员贡献价值、融合共生伙伴资源的网状发展。在这个过程中，组织围绕顾客价值进行了重构，顾客在价值创造的过程中的地位真正得到凸显，由过去被动接受者和组织商业利润的贡献者转变为组织价值形成的创造者。共生型组织相信互为主体生态网络的力量，并且为互为主体的生态网络的建构付出时间和精力。在既定的价值主张下，主体成员根据核心价值逻辑设计独特的价值创造方式，并且能够同心协力共同经营，共同应对来自组织内外部的各项挑战，共同寻找突破性发展的解决方式与战略。

第二，整体多利性。 合作是共生型组织的本质特征之一，合作并不否定竞争的存在，但是与传统意义上的相互排斥、相互厮杀的竞争不同，共生型组织更加强调合作组织之间的相互吸引与相互补充，最终做到从竞争中产生新的、创造性的合作伙伴。正是这样的合作关系，相互激发，高效互动产生出更多的价值创造，这些价值创造不仅仅帮助了合作伙伴，更重要的是也给自身带来了超出组织原有能力所创造的价值。共生过程是组织的共同进化过程，组织在共同发展中不仅实现了整体的利益追求，而且在更大程度上实现了每个组织的利益追求，从而让组织成员在多个方面获得成长，而且拥有了更加广阔的视野、更加互动的关联以及更加开放的格局。

第三，柔韧灵活性。 正如生物学家达尔文所讲，“在剧烈变化的

环境中，能够生存下来的不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些最灵活的，懂得适时变化的生物。”共生型组织在组织内部减少了管理层级，破除了传统组织中自上而下的垂直高耸结构，简化了繁琐的管理层级，将权力下放到基层，让组织内部的灵活性和流动性变得更加容易，让组织成员感受到更多的自主与发展空间。在组织外部，共生型组织展示出更大连接与互动，让基于顾客价值创造的组合更加高效、更快捷地响应需求变化。这样建立起的组织是灵活而敏捷，富有柔性和创造性，能够根据环境的变化迅速做出调整。此外，共生型组织具有极强的可塑性，善于接受变化，乐于适应变化做出调整。面对市场时具有能动性，显得更为灵活，应变能力更强，通过有效地调动内外部资源，进行整合和沟通，从而能够迅速、灵活地对外部环境的变化做出反应，这是共生型组织最大的优势所在。

> 共生型组织最大的优势是：面对市场时具有能动性，显得更为灵活，应变能力更强，通过有效地调动内外部资源，进行整合和沟通，从而能够迅速、灵活地对外部环境的变化做出反应。

第四，效率协同性。 一直以来，提高组织效率是组织管理的一个极具挑战的问题，分工使得劳动效率得以最大化实现，分权让组织获得了最大化的效率，分利则充分调动个体让个人效率最大化。而在组织绩效由内部转向外部的今天，组织需要解决的是整体效率，既包括组织内部效率，又包括组织外部效率，“分工、分权、分利”已经无法满足组织对整体效率的追求，整体效率的实现更大程度地转向了组织间的合作协同程度。共生型组织系统中的组织个体保留了各自的独立性和自主性，依赖彼此之间对资源的获取、分享以及使用能力，组织获得了更好地融入环境的方式，更重要的是，组织的整体效率得以提

升。当组织可以拥有整体能力的时候，长久地焕发能量以及持续地成长发展变得更加可期。

总之，共生型组织是在对当前不确定环境做出分析的基础上，对未来理想型组织形式做出的预判，具体而言，共生型组织是指通过合作与共享而建立起的一种整体高效的综合有机系统，这种组织互为主体、灵活高效、整体合一，能够实现系统中任何一方主体都无法单独实现的高水平发展。

共生型组织的四重境界

第一重境界：共生信仰。 拥有确信的力量，笃定商业文明及驱动人类进步的价值。

人们对于合作产生疑虑的原因，往往都是和不够确信有关，一方面是人们对自己不够自信，另一方面也无法承受不确定性带来的后果。所以虽然人们认知到组织无法独立存在，更加无法应对巨大的环境变化，但还是很难坦然地与别人合作。相反，如果知道自己的命运是与其他成员休戚相关，确信商业文明本身，确信彼此拥有相同价值观的时候，我们就会努力不断地学习和应变并开放自己。因此当我们对自己的行动有真正的责任感时，合作的效果也会最快达成。这就是为什么共生型组织以“共生信仰”为首要选择；拥有共同的价值观可以自主驱动组织成员有相同的价值判断，拥有共同的语境，以及行为选择。

拥有“共生信仰”的组织，有三项难题：第一项是组织开放度。大部分情况下组织都会有本位主义，都会习惯性地守护组织的边界，一些组织成员会担心，自己的利益受到损伤。第二项是组织间如何有效沟通以保持协调一致。不同组织成员都是独立存在的，而且共生型组织的前提条件是每个组织成员的独立性，在此基础上，如何设立沟通机制，保持沟通顺畅，是一个需要解决的问题。第三项是组织成员自

身的企业文化与共生信仰之间的协同。每一个企业自身的企业文化都有其独特性，而共生信仰则需要保持一致，这就需要组织成员，能够把两者有机结合并产生内在驱动力。

针对这三项难题，我们可以仔细分析得出结论。因为组织绩效的影响因素已经由内部转向外部，所以不开放边界，固守本位是不可能得到绩效的，因此第一项难题并不存在。如果是共生型组织的成员，本身就是命运共同体，协同一致是基本的选择，寻找有效的沟通方式并不是沟通的需要，而是利益最大化的需要，因此也不需要担心如何建立沟通机制的问题。而最后一个难题，取决于组织成员内部核心领导者的认知，因为这是核心领导者本身的职责，相信可以找到解决方法。

第二重境界：顾客主义。 不确定环境下，“确定”唯一真实可靠的来源是顾客，顾客成为组织成员间唯一的价值集合点。

对于今天的企业而言，因为互联网技术带来的开放可能性，使得各种围绕企业的资源都在不断重组和整合之中，甚至我们不能够在一个“稳态”中确定自己的选择。大部分情况下，很多企业是在想办法保持自己组织的“确定性”，希望以自己的“确定”来面对外部环境的“不确定性”。但是，做出这样选择的管理者并不知道，“确定”的来源是什么。

一部分企业管理者为了维护企业自己的“稳态”，依然希望沿着自己已拥有的核心能力方向展开；另一部分企业管理者则希望能够设定边界和“门槛”来守护自己的“领域”；第三部分企业管理者虽然意识到“守”并不是一个最好的选择，决定开放自己去合作，但是依然按照自己习惯和惯性去选择自认为“舒适”的合作者。这三种企业管理者的选择，也许可以让他们各自的企业有一段时间的“稳态”，但是都无法为其带来根本的解决之道。

“确定”唯一真实可靠的来源是顾客，这也是我们把“顾客主义”作为共生型组织的第二重境界的原因。“顾客主义”是指真正以顾客价值

为中心，顾客成为组织成员间唯一的价值集合点。“顾客主义”是一种组织成员之间价值取向的结果检验标准，它是一个组织成员合作的过程、一种持久的要求和修炼。

在研究共生型组织的时候，我们感到欣喜的是，共生型组织成员之间很默契地达成一致，类似于“盟约”（covenant）关系，有时候我们的脑海里甚至会闪过“古老城邦誓盟”的画面；彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中阐述过“盟约”与传统“契约”（以一天的劳力交换一天的报酬）的不同。他写到，“契约是一项关系的小部分，一个完整的关系需要一项盟约。盟约关系建立在对价值、目标、重大议题，以及管理过程的共同的誓愿上面。”“盟约”的关系也许可以借用到这里，其中共同的誓言：如何为顾客创造价值。

第三重境界：技术穿透。 技术总会在不经意间改变了一切，我们总是低估技术改变微小事物时所积累的能量，我们也总是不能够恰当地理解技术作为一种组织语言，是能够高效集合无数成员从而成为“大系统”的。

技术一直都在推进人类进步，并不断改变着人们的生活方式。而今天之所以技术被看成是一个如此巨大的力量，是因为技术创新以及技术创新的普及速度所带来的深刻影响，已经渗透到人类生活的各个领域，甚至影响到人类赖以生存的自然界。人们明确地认知到，企业能否获得先发优势，在一个巨变的时代会显得非常重要。同样，人们也明确认知到，企业获得先发优势，在很大程度上取决于技术与市场的变化速度，也就是新产品的技术开发速度以及该产品在市场中的成长速度，这是很多学者在研究过去市场中“先发者”企业所具有的共同特征，所以就有了互联网时代的两个有意思的情形出现：一个是被称为“独角兽”的倍速增长企业；一个是“赢者通吃”的市场领先者。

我们回看过去取得领先地位的公司，除了作为领先企业通常拥有的要素之外，还取决于两个关键影响因素，一个是技术进步的速度，一个是市场成长的速度。那些获得领先优势的公司都是有能力组合这

两个影响因素的。问题也恰恰来自这里，因为今天影响市场成长速度的核心要素也是技术本身，换个角度说，技术，尤其是互联网技术正在生成一个巨大的“市场”，而且因互联网技术组合而成的“市场”成长速度，比如网民的增长速度，在线市场规模的增长速度，已经远远大于市场本身的自然增长速度。从这个意义上讲，技术进步本身的速度已经带来巨大的变化，而因技术所形成的市场成长速度，更加聚合了这种变化，让变化显得更加巨大与复杂，所以很多曾经领先的公司不再具有领先的优势，甚至曾经辉煌的公司变得暗淡无色。

我们再来观察今天取得领先地位的公司，它们无不是融合了数字技术，包括互联网技术、物联网技术和人工智能技术。这些企业还有一个更加令人瞩目的特征，那就是围绕着公司能够创造顾客价值的方向，沿着提供顾客极致体验的方向，展开更广泛的链接和集合，它们都在构建一个不断开放边界的“生态系”，我们把这些企业称为“平台型企业”。这些可扩展的平台，把数以万计的不同企业和创新团队集合在一起，构建了持续不断的创新输出，也因此把顾客与平台粘合在一起，组成了更深度的顾客互动以及价值创造，因此它们今天的成长速度以及淘汰其他企业的速度前所未有，很多领域和行业因为它们的介入，都在被重新定义之中。

我们关注到，这些企业快速成长是源自它们可以提供一套让更多企业成长的解决方案，而这套行之有效的解决方案，正是技术在其中发挥作用。在共同技术平台与标准之下，组织成员之间能够形成一致的行为准则、沟通语境以及价值判断；能够快速地分享信息，协同创新以及优势互补，最后赢得了一个与之前完全不同的成长效率。

我们把这套解决方案称为“技术穿透”，实现技术穿透，需要组织每个成员突破三个障碍：1.愿意放弃自己固有的优势和行为习惯；2.拥有开放学习的心态和行动；3.在技术框架下展开沟通、信息共享以及培训学习。

第四重境界：“无我”领导。“成就他人”在这里不是理念而是行

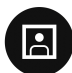
动，如何更广泛地集合价值创造是对领导者的核心要求。

在《激活组织》一书中对于领导者的新角色做出描述，那就是领导者是一个“布道者”“设计者”以及“伙伴”。这三个全新的角色是在组织内部对企业领导者提出的要求。共生型组织中，领导者的角色需要从内部转移到外部，需要以更大努力来构建生态系统，来形成更广泛的价值创造集合，所以除了在组织内部所要转换的角色之外，挑战更大的是要在组织外部，与不同的共生体成员达成共识并创造价值，这就需要领导者再一次做出转变，这个转变的核心是“无我”。

在共生型组织之中，领导是牵引陪伴、协同管理和协助赋能的过程。共生型组织的领导者们负责建立一种组织网络，能够让其他成员不断增进了解组织与环境间的复杂性，了解各组织成员彼此的价值判断与价值协同，了解各组织成员间协同工作的标准、流程以及共生文化的取向，需要保持有效的沟通，以达成持续改善共同为顾客创造价值的成效，也就是领导者要对共生型组织成员的价值成长负责，而不仅仅是对自己所在的组织价值负责，这也是“无我”的内在意义。

共生型组织领导者的牵引陪伴的角色，就是要帮助自己所在组织的内部成员能够理解共生型组织所需要的行为准则、发展方向以及可能出现的冲突管理，以帮助自己所在组织价值判断能够与共生型组织保持一致。共生型组织领导者的协同管理的角色，就是要整合所有成员共同工作，能使各组织成员在协同工作上有所突破，获得各组织成员通过协同工作所获得的综效更高。共生型组织领导者的协助赋能的角色，是要领导者能够协助其他组织展开工作，赋能者就是要帮助各组织成员培养对于共生系统的了解能力，彼此加持共享成长。

能将牵引陪伴、协同管理和协助赋能三个角色都扮演好的领导者，才能称为共生型组织的领导者，这样的领导者以“无我”打造组织大系统的协同价值环境，并为每一个组织成员赋能。“无我”的领导力是由坚持共同价值，协同工作，有效沟通构成，领导者借此创造并管理共生型组织的整个大系统效率。



陈春花 是北京大学国家发展研究院教授。赵海然 是国家信息中心大数据管理应用中心民生数据部主任。

洞见 INSIGHT

重新定义增长方式

陈毅贤 | 文 李全伟 | 编辑

面对商业竞争新格局，企业生存之道主要有三点：提升触达用户的敏锐度、寻找效率提升途径、投身人才争夺战。



在互联网下半场的竞争中，商业系统已经趋向协同世界发展，平台型、生态型企业更有可能去创造新的商业机会，同时“分享、创新、赋能”等新的商业经营理念不断精进，企业的增长方式已经在被重新定义，组织结构也必将被倒逼完成重塑。

Z公司曾经在香港上市，创办时间已经有15年，主要为三大电信运营商提供运营管理软件服务，有自己的核心产品，在行业内颇具竞争力。2017年开始却出现了首次亏损，公司的管理问题接连爆发，更要命的是产品迭代速度跟不上新需求，跟不上竞争对手的速度，最大的收入依靠老产品支撑，缺乏新的管理方式和增长点……Z公司的处境是这个时代中国企业发展的缩影：老问题对新课题，对大多数中国企业来说，老问题还没解决（比如规范化、专业化、标准化、规模化等），新课题又迫在眉睫（比如新业务、新技术、去中心化、数字化等）。所有的压力都源于一个事实，由于互联网和新技术的冲击，所有产业的可能性边界都在不断往外推移，企业虽然当下营收和利润仍在增长，但整体竞争力正在转差，不少行业面临价格下降、成本抬升，这种效应很快就会扩大，巨大的增长潜力可能在十年后消失殆尽。

这些新竞争对手正不断给老牌企业制造威胁，它们来自新型服务平台，来自科技企业。这些竞争者具有老牌企业难以匹敌的灵活性和侵略性，同时在它们的平台上还不断催生孵化新的企业。比如头条、猪八戒、小米等平台上的各种小企业，已经崭露头角，正在与大企业竞争。

在发展和变化之中，谁也不能独善其身。如何持续保持增长和创新是中国企业领导者最焦虑的问题，也是这些企业变革创新首要解决的问题。

用机制创新驱动增长是大势所趋

与入侵者的灵活性相比，不少大型企业受原有内部经营模式、治理结构等因素的影响，缺乏创新基因，决策层远离用户终端，不能调整适应新的生产关系。一个没有活力的机制，不但会消磨人才的创造力，产生负向破坏力，还会促使优秀人才用自己的脚去选择更有活力的企业。

和前面提到的Z公司境遇相反，华为这二十多年的时间不断高歌猛进，从通信基础设施到移动网络标准，从硬件到软件、再到移动终端设备，不断获得新的增长点，塑造了无数个商业传奇，也成就了中国一家伟大的公司。华为顾问吴春波说：人才不是华为的核心竞争力，机制才是。

一个好的机制不但能够不断造就人才，使优秀的人脱颖而出，产生高绩效，而且也能够让自己的组织保持速度和灵活性，重新组合，保持精益，以应对市场变化。

同时，不少新型企业秉持长期价值主义，为扩大市场份额，能够承受连年业绩亏损，而大型企业尤其是上市公司，由于短期业绩压力而承受巨大的压力，一般不能接受持续亏损。事实上，企业采用长期主义视角，其业绩表现、管理能力、创新活动、价值实现等最终均会受益。也有一些大企业为应对竞争，专门开辟新业务线，但固有的机制难以为新业务提供成功的土壤。

移动互联技术为商业创新提供了越来越多的可能，中国的新消费市场还在持续增长。这就要求管理者重新思考如何去支撑变化，如何去捕捉新的增长机会。很明显，驱动企业增长的方式变了，以价值主义为导向的机制创新是大势所趋。

在互联网野蛮生长阶段，由于市场足够大，人口红利足够多，“增长”更多理解为客观数字的增长，比如用户的数量、市场的份额等等，这些数字的增长足以弥补企业机制的不足，因为利润空间足够大。但是到互联网发展下半场，“产品体验”“用户体验”“价值实现”这些词更频繁地出现在对“增长”的描述中，而这些描述更需要一套

机制对一线员工赋予权责，让他们对客户、市场做出快速而灵敏的反应。从早期只单纯关注数量，到现在更多聚焦在为客户传递价值，实现价值，所有公司都处在对增长重新理解和定义的阶段。

仅仅依靠粗放的管理，只进行规模上的扩张，已经无法在这个时代为企业带来竞争力，竞争环境不再是周期性的变化，而是非常规的超车突变，供应链延长，成本居高不下，人才系统性减少、需求个性化升级，等等这些，企业如果没有一套能够在变化中灵活应对的机制，快速适应市场环境变化，很快将在竞争中退出市场。在新格局下，企业生存之道主要有三点：提升触达用户的敏锐度、寻找效率提升途径、投身人才争夺战。

提升触达用户的敏锐度（增长机制——小组作战）

在这个时代，消费者掌握主动选择权，企业中最掌握着客户需求的是一线人员，公司如果不重新定位话语权，把部分经营权和决策权下沉，让“听见炮火”的员工参与决策并快速响应客户，将直接影响企业的效率。

《谷歌如何运转》（“How Google Works”）的作者同样认为，“未来组织的关键职能，就是让一群聪明的创意人员（Smart Creatives）聚在一起，快速地感知客户需求，愉快地、充满创造力地开发产品、提供服务。”

这种方式我们称之为小组作战，它也是这个时代最佳的一种组织模式。

小组作战是借鉴西方管理科学和东方管理智慧，脱胎于阿米巴经营模式，将公司分成若干个独立核算小组，自食其力，自负盈亏，并在此基础上根据国内企业的实际情况及行业属性，增加了一系列权责利对等的经营责任制内容，并与事业合伙人机制进行完美结合。小组作战，在业务运营上实行扁平化管理，在收益分配上实行“按战功论

英雄”的差异化激励，既保持了组织的灵活性，又打造了组织的狼性文化。

把组织化分成小组并不简单，很多企业在组织划分的第一步就走偏了，却并不自知，在歧路上越走越远。我们可以说，组织划分对于企业实践快速作战有着基石般的作用，影响着最终的成败。

让我们看一个例子，“圈子（Circle）”组织。美国硅谷将企业的业务流程称为圈子，圈子是组织的基础价值单元。特点是“去中心化”“去部门化”和“去职位化”，围绕业务流程节点的特定目的，员工可以自由组合成圈子。这些小组不是固定不变而是要根据流程的目的动态随之变化。因此，合弄制公司甚至允许每周进行组织的动态调整，有新的任务就会形成新的子圈，任务结束则解散。

还有一个例子是华为“眼镜蛇”组织。华为轮值董事长郭平把华为的组织模式比喻成“眼镜蛇”，“蛇头”就是项目组，以客户为中心，可以灵活行动，发现目标，可以迅速“攻击”，十分敏捷。“蛇身”就是平台，包括业务平台和职能平台，发达“骨骼”环环相扣，为蛇头进攻提供强大支持。

小组划分有四个关键维度。传统企业中，组织划分只是依照行政架构划分的思路，我们要突破这个思维僵局，可以从四个维度进行划分：产品、地域、客户和价值链。在一个企业里，按价值链划分比较好理解，比如销售、市场、技术、生产、研发，这些是指一个企业要进行正常运营所涉及的职能，其实就是价值链。

如果我们把一个小组看成一个小公司，那么这个小组正常运营就会涉及上面提到的全部或者几项价值，而且每项价值链的节点都有可能是一个公司。最终小组的划分，要根据总部与各小组之间的价值定位，进行相应的职责和权力的确定。

虽然我们定义组织结构是自下而上的蜂巢状组织，但在一个企业刚开始实施小组划分、进行初始化的时候，必须由大到小进行层层划分，直至最小单元。整个公司是最大的“单位”，公司的各个业务群是

第二层的“单位”。业务群内部继续细分，得到第三层的单位，即事业群，再由事业群划分到事业部，直到事业部二级部门甚至更小的经营单元。

公司到业务群的分解，根据不同公司业务特点，可按产品、地域、客户进行划分。每个类别的组织往下划分，可能有交叉部分，比如，银行按客户划分，有个人客户、企业客户、政府客户，而银行的区域性又特别强，因此我们看到又有分行、支行，这就是按区域属性进行设置的；比如宝洁公司，先按产品类别进行划分，然后按区域进行划分，最后按价值链划分到小的单元。

小组划分建议遵循三个原则：必须能独立完成某项任务，且能独立定价；有收入和支出，能独立核算；能够执行公司的战略方针。当然，也还有个前提：需要能胜任的小组负责人存在，如果内部暂时没有，可先成立虚拟组织，等培养起来或者外部引进后正式变更组织结构。

寻找效率提升途径（增长机制——内部市场化）

效率是企业实现规模价值的一个核心，但是效率的评价如何才能做到客观？比如销售部门、产品部门，以及后台职能部门，它们的价值怎么客观地衡定？前台销售部门可能稍容易，而中后台的价值如何去量化，解决方法是什么？在传统的企业经营中，仅有销售部门深入接触市场，而生产研发部门则远离市场。互联网时代，市场变化更加迅速，不了解市场和客户的企业无法提供适销对路的产品和服务，逐步走向衰落。究其原因，并非是人的问题，而是在于机制。只有销售、生产研发和职能部门都能够感知到市场压力和变化，企业的生产和服务才能够跟上时代的节奏。

假设我们在公司建立内部的交易机制，外部市场的压力很快地通过内部市场的机制传递到每一个角落，每个小组都有核算，每个人的

核算意识也会逐步建立起来，每个人都会去做收入最大化和费用最小化的事情。内部交易与独立核算是通过简单量化的数据，来分析经营的问题，实现牵一发而动全身的改善。

将市场机制引入企业内部是推行小组作战模式的一个核心，只要各单元之间存在中间产品或服务的交换，就可以通过内部价格机制来度量价值链上的价值创造。这时候，如果内部定价不合理，将直接造成各单元之间的利益以及企业整体利益之间纷争不断，企业处处都在刀剑相向，久而久之企业内部就会形成不同阵营，形成内耗，反而加大了企业内部的组织成本。

经过不断实践和总结，企业在制定内部交易价格时，建议遵循以下原则：

原则一是自愿接受，双方必须自愿接受。也可能是通过战略委员会、定价委员会，制定比较公正公平的中间价。

原则二是公平合理，就是在所有的定价过程中一定要公平合理，有利他之心，能够客观公允地站在公司的立场去定价，企业成立定价委员会，就是希望践行公平合理的原则。

原则三是服务业务发展，优先支持业务的需求，不能为了核算而核算。

原则四是激励和约束相结合，既要激励提高经营业绩，又要约束不良经营行为，实现风险的有效管控。

有内部市场化的本质是客观衡量与肯定组织和人的贡献，定价是手段，而不是目的，内部市场化的目标就是让所有人既承认自己的价值，也承认别人的价值，最终形成高效的协作，快速传递外部的需求和压力。

投身人才争夺战，构建新智力资产（增长支撑机制——合伙人制）

人才裂变对传统企业治理是一种颠覆，在企业增长战略中，人才战略是最具复杂性的，企业需明确如何以及从何获得人才。也需要明确趋势：雇佣时代已经结束，取而代之的是共创共享的人力资本雇用货币资本的时代，合伙时代已经呼之欲出。这就意味着企业经营管理亟需系统的调整和改变，从而创造出能够为员工赋能的机制，充分发挥员工价值。

如何凝聚人才、打造具有吸引力的开放平台，关键是能否构建一套“规则明确”“以战功论英雄”的合伙人体系。

这里所说的合伙人制并非法律意义上的合伙企业，而是一种合伙共创双赢、分享企业增长红利的机制，很多企业仍然是公司制企业，合伙人制可以不改变企业性质。“以战功论英雄”的合伙人制的核心是战功制而非任命制。将组织划分成一个个的小单元，每一个小单元都需要承担数字任务，因为实现了全成本核算，所以一般来说是净利润任务。当然不同时期，企业的战略目标不同，也可以按照用户数等作为任务指标。

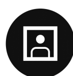
如何按战功论英雄？基于人才裂变和业绩裂变的考虑，一般来说战功既包括一般意义上的数字任务，也包括培养合伙人的任务。公司每年基于业务特点和行业合理利润情况设计出一套阶梯式的数字任务体系，说明不同任务对应的合伙人层级，以及对应的激励方案。根据合伙人承诺完成的任务指标，赋予合伙人权力和待遇，就像游戏通关一样，在培养足够的新合伙人的基础上，承诺完成什么样的数字任务，就对应什么样的授权和收益。

在这种情况下，对于每位员工，理论上经营报表均可体现其是否可以成为何种级别合伙人。赛马不需相马，而直接赛马即可。每个人的级别与自己为企业带来的净利一一对应。这样通过一套有效的晋升机制，形成一线员工的晋升通道，打通一线员工到精英管理层的上升通道，形成经营生态的闭环，而非孤立的某一小部分人的合伙体系，做到真正的以战功论英雄。

在合伙人体系下，裂变孵化成为了经营人才的自发行为。合伙人制并非只是各自为政，而是通过形成兄弟联盟，高级别合伙人成为“盟主”，负有发展、培养和帮助低级别合伙人和承担本联盟最终极风险的责任，代表本联盟参与公司经营和享受盟主的权益。其他合伙人与盟主之间可以每年进行“官兵互选”，同样是内部交易关系，体现对各自的价值。内部可以教学相长、抱团取暖，同时通过晋升机制，优胜劣汰、自动进化，这种机制和文化相互促进，将合伙人群体深度绑定，打造利益共同体，形成更加强大的军团。

人力资本时代，合伙人制本质上是在打造开放的生态圈，鼓励人才合作的方式多种多样。无论是与已有公司的团队成立合资公司，或者设置新公司，抑或是并购的方式实现外链式合作，还是事业部孵化、核心管理层投资基金投资的内部平台孵化的模式，目标都是打造新时代的人才共享平台，为人才和团队的成长提供土壤，最终提高自身的竞争力。

重塑企业治理结构，注定艰难但又激动人心，可以预见的是，集合东方智慧与西方管理科学经验的商业经营内涵，正在生成，中国也必将诞生具有自己特色的增长经营之道。



陈毅贤 是国泰道合创始人，原中科金财集团副总裁。


Harvard
Business
Review
Experience
经验

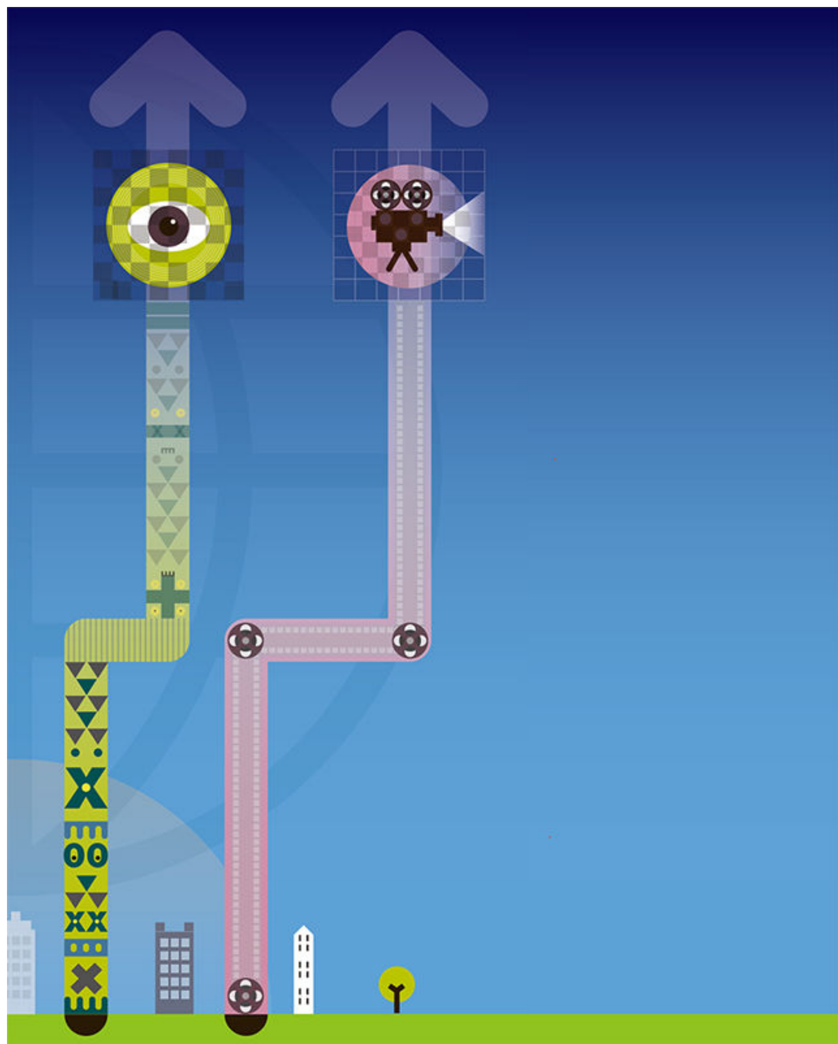
掌握四要素，开启变革领导力

FIRE, SNOWBALL, MASK, MOVIE: HOW LEADERS SPARK AND SUSTAIN CHANGE

彼得·富达（Peter Fuda） 理查德·巴德姆（Richard Badham）| 文

牛文静 | 译 刘筱薇 | 校 万艳 | 编辑

本文给出了一些看似简单的窍门。它们将让你开始定期自省，增强行动意义，成为高效的变革领导者。



低效管理者如何变得高效？对于这个问题，全球50强企业CEO、管理咨询顾问、学者都会有不同答案。成功类书籍、模型和秘诀数不胜数，但真相只有一个：谈领导力变革，不能脱离情境。每个人都有自己的故事和方式。寻求变革的人，关键要从成功者的经验中找到共同线索，并借鉴他们的心得。

5年前，我们展开一项以此为目标的博士研究项目。最初，我们

深度研究了7位成功改变自己、改变领导团队和整个机构的CEO，他们的经历都有详尽记录。在这些领导者的360度反馈中，个人效能得到显著改善，部门或组织在财务表现、客户认可和员工敬业度方面的成绩也获得提高。我们通过几段长访谈记录了他们的故事，并通过文本分析，发现这7位CEO在各自面对的挑战和所用战略上，有几个共同主题。

最后，我们发现7个互相关联的隐喻，本文列出了其中4个：火焰（代表野心），雪球（责任），面具（本真）和电影（自我反省）。尽管这些概念听上去很熟悉，但它们包含了领导者在提高效能方面的有益洞见。因为熟悉且便于记忆，这些内容既有利于你改变积累已久的行为习惯，也可以帮助你更好地和他人分享。组织理论学家卡尔·韦克（Karl Weick）曾写道，“人们看到的东西比能描述出的更多。”

自问

迫使你所在的机构变革的力量是什么？

迫使你变革的力量呢？

从变革中你个人想获得什么？

你想为机构留下什么遗产？

在初期的CEO分析后，我们已经和四大洲超过一万名管理者分享了这几个隐喻，并通过这种方法促使他们向自己提出艰难问题，并基于答案做出改变。我们收到的反馈表明，这些方式能够有效促进个人和机构变革。以下例子中，你将看到我们最初的研究对象以及其他高管，如何通过这种方法获得成功。我们还会提供一些窍门，帮助你开

始自己的领导力变革之路。

> 火焰
>
> 现代商业环境，总不乏各种危机。这也是为什么会出现那么多纵火犯兼消防员的原因。我过去也是这样。现在我会更喜欢向前一步，而不是退后。
>
> ——蒂姆，CEO研究对象

2004年，蒂姆迫切希望将他的广告公司扭亏为盈。公司利润下滑，员工不断流失，竞争对手发展壮大。他自己也出现了问题，对自己的领导力感到怀疑，也担心健康问题。我们在了解了他和情况类似的其他高管故事后，想到一个词“迫在眉睫”：蒂姆在到处救火。但在之后的多次对谈中，我们发现还有一样东西在蒂姆心中燃烧：野心。他告诉我们他想过上“精彩而真实的生活”，并让公司为有价值得的社会议题而努力。他在3年内完成了这件事，帮助创办了“地球一小时”活动。2011年，全球超过10亿人关掉电灯，以此表达自己对气候变化的关心。这项活动让他的公司获得了全球最久负盛名的广告大奖——钛狮奖。

对我们来说，火焰代表着个人或机构开启变革，并坚持下去的力量。关于变革，传统看法认为恐惧是必要甚至理想的激励因素。但我们的研究认为，恐惧也许能激励最初的行动，但野心是更重要的激励因素。可持续的变革需要“熊熊燃烧的野心”之火。

最近，在和一家全球IT服务公司的高管团队合作中，我们使用了这个隐喻，这几位总裁来自10个国家，都在“救火”过程中倍感煎熬：预算巨大，内部问题重重，市场环境艰难。在和他们谈到集体愿景时，战略部门总裁称，团队该关注未来，而不是当下的困难。销售部门总裁表示同意，解释说他就在公司总部1英里的地方长大，从小就

梦想在这里工作。现在他想让公司成为新兴服务型经济体中的龙头企业。团队受到鼓舞，表示同意。接下来公司将投资转向了云计算和网络安全等新服务。全球销售和营销总裁之后反思道：“燃烧的野心的概念对我来说醍醐灌顶，我的重心几乎立刻转移了。我之前并未意识到自己在救火过程中变得那么心力交瘁。这一隐喻帮我点燃了去往新方向的热情。”

雪球

我和团队分享了希望成为的领导类型，并向每位下属征集了意见。这样做是向大家表明，在这件事上他们可以监督我。不久，我们的工作流程多了更多层级，无论在组织中的职位如何，都对彼此负责。这感觉就像一个巨大的雪球从山坡上滚下来，我被夹在中间。

——克莱顿，CEO研究对象

克莱顿是德国一家大型化妆品公司总经理，他对公司的被动文化感到疲惫：每个人都依赖他，不做艰难决定。他希望高管层更主动。通过360度评估，他发现自己指令式的领导力风格是问题的关键。他完全可以私下改变行为方式，但却选择在60名高管都出席的年会上，公开承认自己的失败，并列出个人和组织目标。他承认自己不是全知的，请团队协助他领导公司。

自问

在开放和问责上，你准备接受的程度有多大？

你如何在整个组织从上至下，打造问责制？

你如何解决潜在的阻碍或者摩擦？

通过这种公开透明的方式，克莱顿给其他人设定了标准，也给出了工作日程。加入的人越来越多，集体的力量显现出来。在接下来的两年里，克莱顿变得很擅长通过沉默和开放式问题，鼓励团队参与。他的效能大增，团队获得发展，此前互相依赖的情况被主动进取和锐意创新取代，机构在接下来6年间，绩效超过了规模更大的竞争对手。

雪球代表相互问责的循环，会带来改变需要的动力。当领导者敞开接受下属的检视，寻求他们的建议时，雪球就会越滚越大。这种谦虚的行为会被视作勇气的象征，鼓励他人效仿。随着团队人数的增加（开除拖后腿的员工），雪球会变得越来越结实，几乎无人可挡。

澳大利亚一家大型杂货公司的总经理对公司30位高管引用了这个隐喻，承认作为管理者，他在工作中太事必躬亲，请这些高管承担更多责任，为公司增收。团队成员感受到这种坦诚，承诺会更加主动，增强协作，对本部门绩效负责。一旦他们按照这些新的标准对彼此负责，变革速度很快，而且很明显。

领导力效能等级在全组都有提高（总经理的得分跃升最明显）。企业在接下来的两年间，逆势增长。总经理之后说："在尝试隐喻之前，公司的事情基本上都是我不推就不动。现在我们有了更多向前冲的能量，而且都不是我主控的。"

面具

我感到自己对CEO的职位缺乏准备，所以打算虚张声势。我心想："好吧，我要强硬。我老板用的就是这招，把我吓得半死。"但是这招没有奏效，所以我换了方法："我要做个好人

——‘谢谢你说谢谢！’那种”，结果也没用。我一直在妄加揣测和装腔作势，有点虚伪。

——迈克，CEO研究对象

迈克是一家跨国IT外包公司CEO，他入职的前3个月过得很艰难。公司的财务状况很糟，他的能力受到质疑。大家很快发现，迈克是造成问题的关键。他的反复无常，让下属不得不浪费精力猜测其意图。他发现自己要放弃这种模仿，重建领导身份，也就是关注他的核心商业价值——公平和问责，以及他在家庭中坚持的价值，例如同理心和亲密。迈克开始在工作中表现出真我后，团队和他的交往也变得更加正面，下属对他的信任和支持增强。在接下来的5年里，迈克的领导力效能评分飞速上升，公司的利润翻了3倍以上。

研究中，我们发现领导者有两种使用面具的方式。一种是隐藏自身某种不足和缺点，维持大家眼中“优秀”领导的样子。另一种更微妙的方式是，采用他认为成功所必需的某种伪装。这两种情况都会破坏信任和效能，也会带来内在冲突，因为领导者要在工作和生活之间寻求统一。摘掉面具，领导者能找到更有意义和更一致的身份，并改善人际关系和企业绩效。

自问

你可能向利益相关者隐藏了什么不完美的地方？

为了显得“成功”，你装成了什么样的人？

作为领导者，面具让你在个人生活、幸福和效能方面付出了什么代价？

如何能够让工作场合的你更加显露真我？

我们在澳大利亚一家知名资产管理公司CEO身上，看到了同样的问题。他在工作中的形象有点高冷，绝顶聪明，但生活中他其实是一个温暖和谦卑的人。这种形象让人们不敢和他交心，在协作时变得拘谨。当我们谈到面具隐喻时，这位领导立刻代入自己。他发现曾经有效的行为——“成为房间里最聪明的人”，现在正在起反作用。

在准备一系列员工会议时，他决定扔掉事实和数据，通过自己的故事，讲述他对公司和顾客的热情，并告诉大家他希望改变人们对行业的认知。虽然故事没有像往常讲话那样精雕细琢，但他获得了员工积极的回应和热情的掌声。之后的几个月里，公司离职率降低15%，员工敬业度提升。这位领导者反思，“这一隐喻既让我了解了脸上的面具，也知道该摘下它了。我要早点意识到就好了。自那之后，生活变得容易很多，而且收获也更多。”

电影

我最大的领悟是，如果你想改变，要用他人眼光看待自己，回顾自己走过的路，就像看录像回放那样。

——艾伦，CEO研究对象

当艾伦成为德国一家跨国化学制药公司的CEO后，他的上级基本没怎么给他交代工作，就说了一句：“建造一个普鲁士帝国吧。”公司员工敬业度得分很低，财务表现停滞不前。艾伦开始试图扭转公司根深蒂固的文化，但失败了。在一次口角中，他甚至开始恃强凌弱，而这正是他一直想根除的问题。最初他难以自察，但由于他不断鼓励员工评估他们之间的互动，所以慢慢意识到了这些问题，能够在压力下做出更好的决策，有意识地引导自己的表现，并鼓励团队效仿。

自问

你是怎样陷入“糟糕的电影”中无法自拔，并不断重复自己错误的？

你有什么样的机会评估“素材”，反省自己的行为？

你能用什么方法减缓电影速度，并重新“执导”一部更好的？

过去，团队成员之间彼此竞争，现在他们看到了协作的好处。接下来三年里，公司超额完成所有财务目标，企业文化也发生巨变，获得了知名的翰威特最佳雇主奖（Hewitt Best Employers award）。

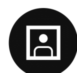
电影隐喻鼓励领导者“内观”和“回放”自身行为，通过“剪辑”处理表现，并按照愿景“执导”现实情况。在我们的研究对象成为高效领导者之前，他们都在重复错误行为，延续糟糕的现实，有点像比尔·默里（Bill Murray）在电影《土拨鼠之夜》中的情节。改变的第一步是在某个事件或某个互动之后，仔细看看“原始素材”，你可以自己看，也可以和教练或者信任的同事一起，想想如果重来哪里可以改善，直到最后学会在现实生活中修正自己的行为，打造更好的“电影”。

一家大型建筑公司总经理用这种隐喻，调整了具有破坏性的团队竞争性文化。他对待新工程投标的态度总是“不赢就是输”。他的目标是激励大家，结果却制造了恐惧。只要投标失败，大家就会互相指责，耗费了团队大量精力，打击了士气，影响了赢得下个项目的机会。

在针对自身行为和结果做出反省后，总经理意识到，他需要通过新方式给大家树立一个榜样，“如果没赢，就当获得一个学习机

会。”他重新制定了评估流程，鼓励好奇心和学习，拒绝指责和攻击。接下来的几个月里，公司的中标率上涨，营收增加超过250%，员工离职率降低为7%（行业平均值是17%）。“电影隐喻让我看到了自身弱点最具破坏性的地方，”这位管理者告诉我们，“现在，作为领导者的我更加深思熟虑，也更高效了。”

从几位成功**CEO** 对自我真实而深切的剖析中，我们提炼出这些隐喻，并用它们帮助全球各类机构各个级别的管理者，帮他们了解、激发并加速领导力变革的过程。我们鼓励你找到自己的热情和野心，在实现它的过程中制造一个问责雪球，摘掉任何妨碍你的面具，像电影导演那样不断评估和剪辑你的电影。这些看似简单的窍门，将让你开始定期自省，增强行动意义，成为高效领导者。



彼得·富达 是The Alignment Partnership的创始人和托管人，麦考瑞管理研究所（MGSM）客座教授，著有《领导力变革：普通管理者如何变卓越》（Leadership Transformed: How Ordinary Managers Become Extraordinary Leaders，亚马逊出版社，2013年）。理查德·巴德姆 是麦考瑞管理研究所管理学教授、副院长。

经验 Experience / 案例研究 Case Study

该制定统一的品牌战略吗？

TIME FOR A UNIFIED CAMPAIGN?

马尔科·贝尔蒂尼（Marco Bertini） 约翰·古维尔（John T. Gourville）| 文

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 万艳 | 编辑

阿里格酒店集团旗下的各家酒店一贯独立运营，各有特色。然而由于遭遇经济危机，公司高管正在考虑是否要采用新战略，制定统一的营销策略。

“欢迎欢迎。”科苏梅尔灿烂的阳光下，比阿特丽斯·索托迎接了刚刚从出租车下来的阿里格酒店集团COO费尔南多·鲁伊斯。

费尔南多微笑着向她伸出一只手，吻了吻她的脸颊，问道：“Palma Cay酒店开张这一个月，情况怎么样？”

“运营得非常顺利。SPA和会议中心的供电有些问题，不过没什么好担心的。”比阿特丽斯回答。两人一同走进酒店豪华的大堂。

费尔南多迅速扫视了大理石地板、天窗、红木接待台，还有远处装着玻璃门的游泳池，以及更远处的大海。大厅一角，两位女子坐在一棵盆栽棕榈下，啜饮着桑格利亚酒，几个孩子在她们脚边玩耍。另

外一边，一名服务员在跟一位男士和他的儿子一起观看潜水视频。酒店环境很好，五星级，跟他们预想的一样。

“订房数量增加了吗？”费尔南多问。

“说实话，没什么起色，”比阿特丽斯说，“先去我办公室聊聊，然后再参观吧？”

比阿特丽斯带着费尔南多穿过一条长长的走廊，走到写着“酒店经理”的门前。这个小房间可以看到精致的庭院。比阿特丽斯从桌上拿起几张纸，是一些Excel表格，夹着写了备忘的Palma Cay便笺。

“我知道阿里格集团2007年建造这座酒店很有意义，”比阿特丽斯开口了，“而且我觉得现在也还是有意义。经济状况总有一天会恢复到全盛。但我们在旺季的订房状况很糟糕。1000间房能订出去一半都算好的。”

费尔南多知道订房状况一直不好，但他原本希望能听到好消息。比阿特丽斯继续说：“你知道我的业绩记录。以前我应付过困难局面。Palma Cay是阿里格集团新的旗舰酒店，我觉得针对重要旅行社和订房网站降价就可以改善现状，但现在预算不够。我需要帮助。”

“哪一类帮助？”费尔南多问。

“从公司基金里拨给我70万美元，我就可以制定一套计划让酒店走上正轨。”

“比阿特丽斯，阿里格的规矩你知道。你要自负盈亏，其他酒店管理者也一样，任何形式的营销推广费用也要你们自己负责。事实上我们在集团层面几乎没有营销预算。其他很多酒店情况也不好，预算本来就不多，我怎么能只给一家酒店拨款？墨西哥城、坎昆、加拉加斯，各地订房率都在下降。要是开了这个头，过段时间每家店都会要求集团提供额外的资金。”

“但我们的客容量是阿里格旗下第二大酒店的两倍。而且Palma Cay现在是旗舰店，是我们最新的高级度假胜地。如果我们在开业第一年的冬天就空置房间，媒体肯定会报道‘阿里格的最新出击毫无成

效’。我们可能就没办法再恢复了。”

“所以你要保证不会发生这种情况。”

“我当然想，但我需要帮助。请看看我的提案。”

“当然，我会考虑的，”费尔南多简直想把自己精心构想的集团级别营销活动告诉她，但还是忍住了，“现在我们去看看会议中心吧，供电出了什么问题？”

独特风格

费尔南多坐在机场，思考Palma Cay酒店的问题。集团耗时三年，投入五亿美元，建造了这座豪华酒店，设计和选址都是旗下酒店中最好的。CEO卡门·菲耶拉明确地说过，Palma Cay成功与否，对阿里格集团的健康发展至关重要。但阿里格赖以提升订房率的旅行中介在推销度假胜地的行程方面遇到困难，Palma Cay的订房状况尤其惨淡。

比阿特丽斯显然有自信能解决这个问题。费尔南多相信她的直觉，也认同她的计划。她2001年加入集团，让两家酒店扭亏为盈。第一家是老旧的海滨酒店，冬季入住率很低。比阿特丽斯注意到，许多职业运动员和业余爱好者会在当地进行季外训练，于是她决定用手上的资金建立高级健身中心，吸引这部分人群。现在这家酒店几乎一直客满。第二家她经手的酒店位于市区，她只聘请了一位价格实惠的装潢师来为酒店改头换面，开了一家新的餐厅吸引夜晚和周末的人群，并且重点与面向年轻人的旅游机构建立联系，就让这家酒店起死回生。

可是费尔南多忍不住想，Palma Cay从一开始就生意惨淡，或许预示着更大的问题，需要更大的解决方案。阿里格是拉丁美洲排名第三的酒店集团，拥有206家人气很高的高档酒店，分布在加勒比海到阿根廷的各个城市和度假城镇。不过，入住这些酒店的旅客很少意识

到自己住的是“阿里格酒店”，不像万豪或四季酒店。

阿里格一直强调旗下酒店各自的独特性，根据当地情况具体安排，运营也高度分散，每家酒店保持独特性，自行管理，自负盈亏，自行制定激励项目，且自行处理与重要旅行中介的关系。这样做的好处是多样性（如果面向家庭的海滨酒店业绩不佳，其他城市精品酒店或高尔夫度假酒店可以填上这个缺口）和灵活性（各酒店员工可以根据本地情况调整运营）。

缺陷则是，多次入住某家酒店的旅客可能完全不知道这家酒店属于更大的阿里格集团。集团无法刺激客户对旗下其他酒店的需求，甚至没有多次入住的奖励项目——这已经是酒店行业普遍的做法了。今年预计酒店行业整体入住率会下降20%到30%，阿里格目前的运营方式非常不利于竞争。

费尔南多2008年进入阿里格集团，一直想改变这种局面。现在Palma Cay处境艰难，他也许有机会将自己的想法付诸实践。高管层说不定会同意投资给Palma Cay进行降价营销，改善其运营状况。但这笔钱是否应该用来推动范围更广、更大胆的活动？是否应该借此机会，首次让旗下所有酒店一同开展活动，由集团和旗下各酒店一同出资进行品牌让利营销？

手机铃声打断了他的思绪。来电话的是汉斯·埃德尔曼，这个荷兰人管理着阿里格在布宜诺斯艾利斯的酒店，是集团旗下效益最好的一家店。“汉斯，你好。”费尔南多说。

“你好，费尔南多。我是想确认一下，下周你会过来对吧。我们的一位常客要订你平时来住的套房。我可以把你的房间换到15层吗？”

“可以可以，当然没问题。”

“太好了。顺便还有一件事可以问问你吗？”

“你说吧。”

“听说Palma Cay要求集团划拨营销资金，而你正在考虑这件

事？”

汉斯曾经为比阿特丽斯现在的副手效力12年，协助对方在阿里格升职，两人现在仍然关系很好。费尔南多心想，这就是汉斯这么快知道消息的原因了。“没错。”他说。

“我还听说你正在考虑一项集团级别的大型营销推广，为顾客提供很大折扣？”

这个消息一定是公司首席营销官安娜·蒙托亚告诉他的。上周费尔南多跟安娜简单说了这个点子，紧接着她就去布宜诺斯艾利斯出差了。“这个也没错。”他说。

“恕我冒昧，我对这两项都有意见，我知道其他很多管理者应该也有同感。我们面对的经济环境是一样的，一部分酒店效益好一些。你这是要让财务状况良好的酒店帮助状况不好的酒店。而且我这边这样的高档城市酒店，跟那种提供儿童游泳池和披萨派对的家庭度假酒店相提并论，一起宣传推广是不行的，这会彻底毁掉我们辛苦创造的东西。”

费尔南多一向欣赏汉斯直率的风格，这次却不耐烦了。“汉斯，这不是由你决定的。”

“当然不是。我道歉。但我们所有的酒店高级管理者之所以选择阿里格，就是为了自主权，因为有机会管理风格独特的酒店，经营出自己的风格。这就是我们为阿里格效力的原因。”费尔南多知道，上个月汉斯拒绝了一家全球连锁酒店的挖角。“我觉得你会想听听我们的意见。”汉斯说。

“谢谢你，汉斯。我会仔细考虑的。下周见。”

“好的，先生。”

费尔南多很生气，不是因为汉斯（他猜到汉斯会有这种反应），而是因为安娜。关于大型推广活动的计划尚未构想完全，她就告诉了别人。费尔南多正想打电话给安娜，就听到了登机广播。他在飞机上坐定，已经冷静下来，打算等见到安娜之后再谈这件事。

一场艰苦的战斗

安娜轻轻敲了费尔南多办公室的门："你找我？"

"对，进来吧，"费尔南多答道，"昨天汉斯给我打了个电话，蛮有意思的。"

安娜一脸苦相："抱歉。他说起阿根廷的竞争对手，我随口提了一句我们刺激需求的计划。只是随便说了一下，就转到别的话题上去了。不过我觉得他留意记住了。这是我的错。"

"我们这个构想还在初始阶段，安娜，而且对于公司来说这是一个重大转变。董事们希望保持分散式运营，都在强调'当地模式'，强调我们靠着这种运营方式走到今天。他们到现在还在说比阿特丽斯的健身中心！让大家接受公司整体的宣传活动，特别是直接面向顾客的活动，这是一场艰苦的战役。我们不能在流言横行、明星管理者做着最坏打算的情况下走出第一步。我们必须制定清晰的计划，让每个人都跟上来——汉斯、比阿特丽斯，每个人。"

"你说得对。Palma Cay怎么样？"

"看起来棒极了，但旺季订房率很糟糕。比阿特丽斯想要更多资金开展宣传。"

"其实坎昆酒店的彼得也刚刚向我提了类似的要求。"

"他想要多少？"

"20万美元。"

费尔南多叹了口气。"其他人迟早也会开口的。我们也许可以通过这样的当地介入来提升订房率，不过，何不采用规模更大、协调更好的方法？为什么不共享信息，确定最佳方法，推出回馈老顾客的项目，提升我们的品牌知名度？我们实施长期战略怎么样？目前经济状况不好，不是某个酒店单独的问题，而是全公司的问题。"

费尔南多的声音越来越高，安娜起身关上了门。"相信我，我也

想这样做，”她说，“我花了5年时间琢磨宣传册和制服，但我真的觉得不一定能找到适合公司旗下所有酒店的宣传。我是说，酒店分布在21个国家，按照地理位置划分，有城市、海滨、高尔夫和高山酒店，各自的设施有SPA、会议中心、游泳池、赌场，顾客群体涵盖了家庭、情侣、单人和商务差旅，风格也各不相同：历史感，现代感，面向年轻人或是年长者。如何让一种宣传涵盖所有这些不同的东西？而且，每家酒店都习惯了自行规划费用和折扣率，要怎么推行统一的价格促销？如何确保所有酒店都适用？”

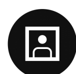
“我同意，这是很难，”费尔南多说，“但也许值得冒这个风险。我们可以制定一套价格方案，让所有酒店采用重点推荐提前预订。主要的宣传可以围绕奢华或个性化，或者……”他的声音低下去，想起这几个月自己想了许多广告词，却又因为范围太小、太平淡或太老套而放弃了。

“你跟卡门提过这个主意吗？”

“还没，不过她明天从纽约回来，一定想知道我们今年要怎样达成入住率目标。”

“是说Palma Cay酒店，还是整个公司目标？”

“两者都有。”



马尔科·贝尔蒂尼 是西班牙埃萨德（ESADE）商学院副教授，负责市场营销学科。约翰·古维尔 是哈佛商学院工商管理学Albert J. Weatherhead Jr.教席教授。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，呈现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。本文改编自哈佛商学院案例“巴塞罗酒店及度假村”（Barceló Hotels and Resorts，案例编号511108），作者约翰·古维尔、马尔科·贝尔蒂尼。原文见hbr.org。

费尔南多
应该采取
哪种推广战略？
专家意见一



劳尔·冈萨雷斯（Raúl González）
是巴塞罗酒店及度假村欧洲、中东及非洲地区CEO。

费尔南多希望 推动集团层面的促销宣传，这种心情可以理解，但他自己也说了，或许现在阿里格还没有做好准备。首先应该让比阿特丽斯为Palma Cay制定促销计划，以后可供旗下同等级别的其他酒店使用。可以同意给比阿特丽斯划拨资金，条件是双方密切合作，设计旗下其他酒店也适用的促销计划和宣传信息。

当然，一部分酒店管理者会反对，认为比阿特丽斯在阿里格的分权结构下受到特殊照顾。费尔南多必须说明，这种措施并非破例照顾订房率偏低的某家酒店，而是为品牌投资：Palma Cay的促销宣传将惠及旗下所有酒店。其他酒店提出类似申请，总部也会根据实际情况加以考虑，为有利于品牌的促销项目划拨资金。

规划促销活动的过程中，费尔南多和比阿特丽斯必须处理两个潜在的问题：如何减轻临时订房给库存管理造成的压力，如何打破阿里格对中介机构的依赖。欧洲各地的酒店集团普遍面临这两个问题，我供职的巴塞罗也不例外。

第一个问题，我建议阿里格学习航空行业的模式：为预订提供折扣价格，鼓励预订房间和预付款，向取消预订的顾客收费。我们旗下几家酒店尝试了这种做法，成效显著。

对中介机构的依赖必须谨慎处理，因为长期以来中介和订房网站是主要预订来源，阿里格必须与之维持良好关系。但费尔南多必须了解，如何与顾客直接沟通，如何掌控本公司品牌。让Palma Cay开展促销活动，他可以借此机会针对特定目标市场为阿里格定位，同时提升旗舰店的订房率。

本文改编自我们巴塞罗集团在西班牙的经历。2008年，我们像其他许多酒店集团一样，面临入住率下降的问题。在那以前，所有营销推广活动都是各个酒店自行出资和管理。地区管理者为了对抗危机、提升订房率，纷纷向总部求助。我们利用这个机会，制定了覆盖面更广的宣传信息，适用于旗下所有酒店，但重点关注西班牙消费者。

公司许多员工担心，促销活动不可能适用于每家酒店、满足各种不同的需求和特征，于是我们为某个区域宣传活动挑选了一句强调多样性的宣传语："超乎想象。"这句宣传语用在公司网站和酒店宣传册、旅行指南以及宣传视频上。

专家意见二



凯文·凯勒（Kevin Lane Keller）

是达特茅斯大学塔克商学院营销学E.B. Osborn教席教授。

费尔南多应当 跟随直觉，发挥创意，利用集团品牌为旗下所有酒店创造利益。所有酒店整体的效益必须大于各个酒店效益总和。他应该设法帮助消费者在各酒店间建立一定的联系，促使他们入住阿里格旗下其他酒店。

不过，如果品牌形象并不明确，整体宣传促销活动就难以推广。各个酒店作为阿里格旗下酒店有什么特征？所有酒店提供的服务品质是否在同一水平线？是否提供同等水平的顾客体验？是什么将各个酒店联系在一起？费尔南多首先应该从顾客的角度理解，入住阿里格旗下酒店代表着什么。

接下来，必须将阿里格旗下酒店的特性传达给消费者，可以用软性宣传而非企业品牌来表达。因为阿里格的酒店与希尔顿、万豪等酒店集团不同，酒店名称中没有企业名称，所以必须帮助消费者意识到酒店与总公司有联系。各酒店依然可以保留特色，但要像喜达屋集团那样，注明是“阿里格旗下酒店”。世界一流酒店联盟（The Leading Hotels of the World）也采用了更加明确的标识。

为了减轻汉斯对酒店品牌稀释的忧虑，费尔南多可以考虑设置两三个副牌，对旗下酒店进行合理分类，如“都市高档酒店”和“豪华家庭度假酒店”。

有了企业代言，阿里格可以更有效地进行交叉销售。例如，推出回馈老顾客的项目，旅客入住阿里格旗下任意酒店，便可获得一定的奖励，这样可以改善各酒店的订房率。

随后，费尔南多应当设计一套促销活动方案，供各酒店根据自身情况灵活运用，不要强制执行。应当注意维护酒店管理者的自主权，提供酒店营销所需的工具。向各酒店管理者提供有关公司品牌优势的宣传信息，让他们能够专心向消费者和旅行中介机构说明自己的酒店如何传达品牌优势。

对于费尔南多来说，要拒绝比阿特丽斯的要求大概很困难，这意味着要接受旗舰店开业第一年冬天订房率偏低的事实。但比阿特丽斯主张的这种自下而上的品牌宣传方式很难成功。如果费尔南多接受了这种做法，可能会为个别酒店的预算投入大量公司资金，失去打造阿里格整体品牌的机会。如果能明智地投资企业品牌，他得到的回报会大得多。

HBR.ORG社区评论

打造品牌

各个酒店贴近顾客群体显然是优势，但打造企业品牌也是必要的。Best Western酒店集团现在的宣传语是“全世界最大的酒店家族”，强调的不是连锁酒店，而是众多有着相似价值观和服务水准的独立酒店。这种模式可以效仿。

约瑟夫·比勒

PhoCusWright高级分析员

要有总规划

阿里格旗下有各种各样的度假胜地，顾客群体也各不相同，需求、品位和预算各异。它要设计一套既能涵盖全球各地酒店，又能保留酒店各自特性和定价方式的推广方案才行。它要在各地拓展市场，与旅游中介合作提升独特体验，为每一位顾客提供独到的服务。

朱利奥·加西亚

Victoria Travel CEO

制定品牌战略

阿里格的顾客群体各不相同，总体的宣传推广无法刺激所有群体的需求，费尔南多应该继续放手让各个酒店自行计划宣传推广。不过，总公司推出一个企业品牌战略，可以在各酒店之间分享一些见解，制定有针对性的交叉销售信息，同时推出忠诚客户集点奖励项

目。

丹尼丝·约恩

Denise Lee Yohn公司品牌顾问

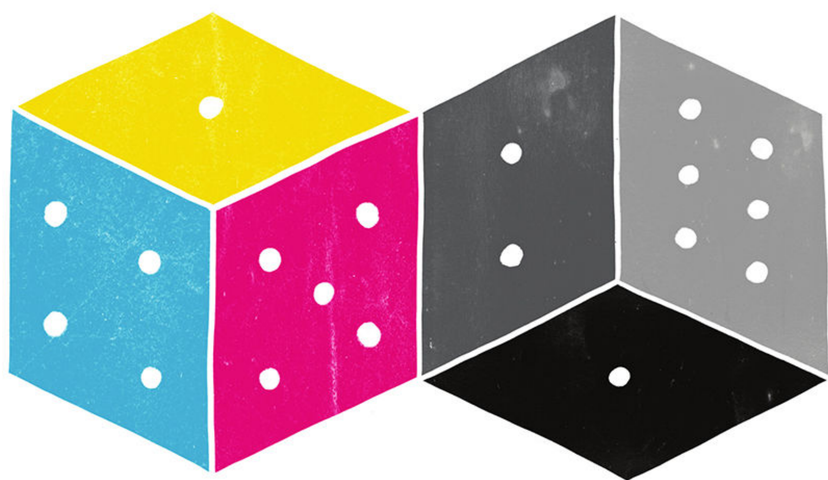
杂谈 Synthesis

华尔街能管好金融风险吗？

CAN RISK MANAGERS MANAGE RISK?

贾斯廷·福克斯（Justin Fox）｜文

牛文静｜译 蒋荟蓉｜校 万艳｜编辑



在金融市场，如果想要取得长久的成功，需要考虑极端和罕见事件发生的可能性。而我们手上掌握的信息很少有全面的时候。

从金融领域的职位头衔、辞令乃至资源分配来看，过去30年，金融领域花了大力气改善风险管理，然而看看结果，这一切似乎毫无

成效。20世纪80年代，金融风险管理成为一个职业。不久后，市场遭遇了一场又一场危机。有意思的是，风险发生时，总会出现风险管理者神秘难懂的工具，比如1987年股市崩盘时的投资组合保险、1998年的风险价值（VaR）和2008年的高斯联结（Gaussian copula）。

这是否意味着，已经成为金融领域风险管理主流方式的量化法其实根本不奏效？霍华德·马克斯（Howard Marks）对此表示同意。“根本而言，从未来角度看，很多风险都是主观的，隐蔽且无法量化。”他在《最重要的事：慎重投资者应该知道的非常识》（The Most Important Thing: Uncommon Sense for the Thoughtful Investor）一书中写道。身为资本经营者，马克斯写给Oaktree funds投资者富有洞察的信件，就像地下出版物一样风靡。这些信件已经和其他几篇新文章一起结集出版，风险是不变的主题。

量化的风险管理方式，通常将风险等同于波动性。马克斯认为，这种视角忽略了最重要的风险因素：价格。价格更贵的金融资产风险更大。这个道理听上去简单，但很多量化分析模型会给出相反的结论。美国房地产价格几十年来一直维持低波动上行轨道，因此属于低风险，直到价格暴跌。

伊曼纽尔·德曼（Emanuel Derman）是资深量化分析专家，物理专业出身，曾担任高盛集团量化交易策略部门主管。他认为，不只是金融领域，所有分析世界运行规律的模型都难以避免这类盲点。在《失效的模型：为什么混淆现实和幻想会给华尔街和生活带来灾难》（Models.Behaving.Badly: Why Confusing Illusion with Reality Can Lead to Disaster, on Wall Street and in Life）一书中，他给出的方案并非抛弃所有量化模型，而是根据实际经验，谨慎、谦卑地看待模型的作用。“金融经济学存在看不见的蛀虫，无论有效与否，他们一味推崇计算，”德曼写道，“坚信精确计算可以取代事实和直觉。”

亚伦·布朗（Aaron Brown）的著作《生机勃勃的风险：华尔街秘史》（Red-Blooded Risk: The Secret History of Wall Street）附有长

长的致谢名单，其中就有德曼，布朗感谢他阅读书稿并给出意见，还有纳西姆·尼可拉斯·塔雷伯（Nassim Nicholas Taleb），他是商人、作家兼哲学家，最杰出的现代风险管理教父。（我也名列其中。在读了10%左右后，我用邮件回复“看到现在，我非常喜欢这本书”，所以我觉得可以负责任地说，我的评论对最终成稿没什么影响。）

布朗是华尔街资深风险管理者，他已经听惯了对所在行业的批评，但仍愿意为其辩护。在这本雄心勃勃又离奇的著作中，他介绍了一种承担风险的方式，将精确量化和直觉判断结合在一起。他并没有保证“生机勃勃”承担风险的方式简单不出错，你也可能一无所获，但他解释了这种方式如何达到风险和收益的最优平衡。此外，他还称自己统一了两种对立的统计理论方法，频率论和贝叶斯理论，并讲述了在扑克牌桌上（作者是扑克高手——译者注）和华尔街往日辉煌的有趣故事，充满了精彩尖锐的洞察。（“在人类做过的诸多蠢事里，”他这样写17世纪荷兰的郁金香泡沫，“这件事只不过导致了大量的鲜花囤积而已，已经算是相对成功的事迹了。”）

布朗口中“生机勃勃”的风险承担者能够熟练使用量化的方式，并致力于每天测试其效力。但是他们也明白这些量化方式的局限性，愿意在必要时跟随直觉。布朗坚信综合运用这些特质很重要：只有当你每天都能够下注，并成功管理风险时，其他人才会在重大风险事件中重视你。这话从一位对冲基金的风险管理者口中说出，听上去颇有些自私，但不一定是假话。

当我阅读丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）的《思考，快与慢》（Thinking, Fast and Slow）时，布朗的话不停在我脑海中出现。心理学家卡尼曼与已故的阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）一同开创了现代行为经济学。近年来，他开拓的这个领域已经成为众多畅销书和会议演讲的主题。但卡尼曼当时并未获得大众簇拥，虽然他获得了2002年的诺贝尔经济学奖，也发表了出色的演讲。也许他现在也没有：这本书非常精彩，也很具启发，但这厚厚的512页充斥着各

种实验描述，很少有人能在飞机上一口气读完（除非是跨时区的长途飞行）。

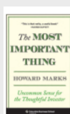
卡尼曼书名中的“快”与“慢”指的是心理学家指出的两种主要思考方式：系统1和系统2。系统1是我们无思想的、本能的、直觉的自我，系统2是理性的头脑。正如卡尼曼所描述的，系统1敏捷无情，系统2缓慢懒散。多数知识工作中，改善决策过程的方法是屏蔽系统1，给系统2一个上场机会。但也不总是这样。

“你要知道，纠正自己的直觉也许会让你的人生更复杂，”卡尼曼警告说，“无偏见预测有个特征：只有在信息非常全面的时候，才会允许预测极端和罕见事件。”在金融市场，如果想要取得长久的成功，需要考虑极端和罕见事件发生的可能性。而我们手上掌握的信息很少有全面的时候。

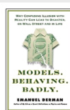
布朗所说的“生机勃勃”的风险承担者正是这样。他们让系统2负责日常风险决策，让系统1负责把控全局。而在华尔街等地的金融机构中，大多数人的做法恰恰相反。但这种方法也许值得一试。尽管我们可能永远没有机会对风险价值模型做回溯测试，但我们能够回溯测试自己的评估和预测。管理思想家彼得·德鲁克将其称为“回馈分析法”，并推荐大家用这种方式找出个人优势。这种方法也可以用于治疗懒散的大脑。

“问题在于，很多人逃避验证环节，大家对此也很宽容。”

亚伦·布朗，《生机勃勃的风险》



《最重要的事》
霍华德·马克斯
哥伦比亚大学出版社
2011 年



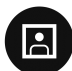
《失效的模型》
伊曼纽尔·德曼
自由出版社
2011 年



《生机勃勃的风险》
亚伦·布朗
约翰威立出版社
2011 年



《思考，快与慢》
丹尼尔·卡尼曼
中信出版社
2012 年



贾斯廷·福克斯 曾担任《哈佛商业评论》编辑总监，现任Bloomberg View专栏作家，著有《理性市场的神话》（The Myth of the Rational Market）。



LIFE’S WORK

高级料理大师费兰·阿德里亚：灵感来自生活、阅读和旅行

艾莉森·比尔德（Alison Beard） 萨拉·西尔弗（Sara Silver）｜文
牛文静｜译　蒋荟蓉｜校　万艳｜编辑

费兰·阿德里亚（Ferran Adrià）在他位于西班牙罗萨斯的餐厅elBulli和巴塞罗那美食“实验室”，花30年的时间，重塑了高级料理的概念。这里诞生了海胆泡沫和咖喱冰激凌等创意菜。elBulli有67名员工，每晚仅招待50名顾客，一年营业6个月（但每年有200万左右的订位量），多次被评为全球最佳餐厅。但2011年夏天之后，这家餐厅就停业了。从2014年开始，阿德里亚开始了新的职业生涯——管理一家致力于发展烹饪艺术和科学的基金会。

HBR：说说你在工作中的创意过程吧。

阿德里亚：毫无疑问烹饪是第一大创意空间。每个人的第一要务就是吃，不吃活不下来。所以厨房一直以来都是一个创意之地。但在我入行时，“创造性”这个词在烹饪中是禁忌。厨师没有发明或创造的权利。1987年，我开始重新思考地中海菜式，将其概念融入高级料理。最初只有我一个人在做，到了20世纪90年代，我的团队和我一起

发明了一种新语言：新概念、新技艺、新风格、新流程。我们对自己的事业深信不疑，一直做了下去，幸运的是，我们赌赢了。你可以看到，之后出版的烹饪书籍中，创造性出现的次数频繁很多。

你的创意团队是如何工作的？

我们有6个人：费兰·阿德里亚、奥里奥尔·卡斯特罗（Oriol Castro）、爱德华·扎德洛区（Eduard Xatruch）、马特·卡萨尼亚斯（Mateu Casañas）、欧金妮·蒂第各（Eugeni Dediego）和艾伯特·阿德里亚（Albert Adrià）。我们是合作创新，每个人都有自己的方法，但主要是通过不断试错。如果某人有个点子，就不断试验直到成功。新菜品不是我们发明的，而是在新技术和概念中自然出现的，是一种新的产品和思路。就像一个建筑物，从某个要素或材料开始，然后想办法改善它，先少量尝试，一点点来。如果我们犯了错，隔天即改。

你怎么判断成功与否？

标准有二。首先，它开辟了一条新道路；其次，它让你兴奋。

你的灵感从何而来？

厨师不应只和厨师交流，近亲繁殖结果不好。灵感应该来自生活、阅读和旅行。比如，日本文化的敏感性、哲学和脆弱感对我的职业生涯影响很大。为了保持创造力，很重要的一点是持续学习让你耳目一新的东西。对我来说，日本拥有这种特质。另一个重点是，要和其他学科有所贯通：艺术、设计、科学、历史。建筑师在设计大楼的时候，需要和工程师以及其他掌握新技术的人合作。烹饪也是如此，我们需要其他领域的专业人士。例如我们会寻求科学领域的帮助，解释事物背后的原理。避免故步自封的根本方法，就是不断探索和了解新事物。

你怎么管理餐厅？

和做其他工作一样，专注和专业。团队成员要有热情和想象力，这一点很重要。我是老板，会组建最优秀的团队。我们的厨房有40名员工，5名高度专注的经理。大家都会全情投入。作为管理者，要给员工创造一个能够发挥的环境，让他们感到自己在参与非常重要的工作。你只能让优秀的员工变得更优秀，很难改变差劲的员工。才华和能力是个人禀赋，不是老师所能控制的。

你如何让优秀的厨师更优秀？

通过elBulli的体系。如果你去哈佛大学读书，并非某人让你更优秀，而是整个体系。我们运作的模式是，当你在这里工作的时候，可以尽情想象，充满热情。但每天要工作12-13个小时，强度很大。每年有90%的员工会流动。我认为这个体系很好，新鲜血液对我来说是有益的，而且最后大家都会感到精疲力尽。对于他们来说，这一年是经历：接受挑战、见证体系、学习新知。我并不扮演老师的角色，而是通过体系影响他人。

为什么你工作这么拼？

对我而言这不是工作，我玩得很开心。我非常幸运，这么多年来一直保持这种感觉。我的员工对这份工作充满热情，这让他们有别于那些不喜欢自己的工作还必须每天上班的人。

其他类型的公司可以从elBulli中学到什么经验？

总的来说，餐厅有一点非常好，就是即时性。如果客人想喝咖啡，肯定想立刻喝到刚做好的热咖啡，不想等，也等不了。所以我们有即时性所需要的专注工作体系，这点大公司也可以运用。我总推荐高管来餐厅工作3-4天，会有更深的体会。

你给很多行业做过顾问，有没有发现共性问题？

有。负责人和研发人员之间隔得太远。决策者应该和产品创意部门有直接联系。

为什么你要关闭elBulli?

每天都要营业的压力，让我们失去了自由创作所需的宁静。对我们的模式来说，一年营业6个月足够了，但新模式需要转换重点。最重要的是为迭代留出时间，让我们能给自己“补氧”，自我更新，调整身心节奏，满足新的需求。

英文摘要 EXECUTIVE SUMMARIES MAY 2018

FEATURES

ENTREPRENEURSHIP

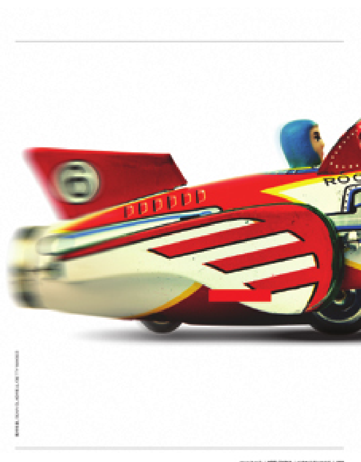
WHEN TECHNOLOGY GETS AHEAD OF SOCIETY

Tarun Khanna | page 088



当技术领先于社会

WHEN TECHNOLOGY GETS AHEAD OF SOCIETY



New technologies can be unsettling for industry incumbents, regulators, and consumers, because norms and institutions for dealing with them don't yet exist. Interestingly, businesspeople in emerging economies face similar challenges: The rules are unclear and infrastructure is lacking. In this article, the author suggests that tech pioneers would do well to heed a lesson he's gleaned from his research in the developing world: For long-term success, companies must invest in the surrounding ecosystem.

The author presents examples of entrepreneurs who have done

just that in China, Bangladesh, Africa, and Chile, benefiting the public as well as their own enterprises. He then describes how an Indian health care organization is tackling institutional voids as it expands into medical tourism in the Cayman Islands. An in-depth look at the nascent drone industry follows, with profiles of companies that are helping create the conditions for the industry's growth by amassing knowledge about best practices, influencing the development of regulations, exploring new uses for drones, developing a professional workforce, and so forth.

The argument is that when firms launching innovative products or services look beyond their self-interest and work to collectively build the institutional infrastructure, they—and society as a whole—are more likely to prosper.

HBR Reprint R1804F

FEATURES

STRATEGY

THE 3-D PRINTING PLAYBOOK

Richard A. D'Aveni | page 098



We are entering a new era in additive manufacturing, or “3-D printing.” It has major implications for the adoption of the technology and for the choices of business models available to companies that take the plunge, says the author. Advances in the technology’s capabilities and expansion of the available materials and the supplier ecosystem have made it possible to produce a much broader range of affordable things—from the soles of running shoes to turbine blades—and, in many cases, in much higher volumes.

As a result, 3-D printing is moving from a limited role (such as prototyping and making conventional machine tools) to a central place in manufacturing for a growing number of industries. Strategically, that means additive is becoming a full-fledged competitive weapon: It can be used to hold on to market leadership, to dethrone the dominant player, and to diversify by exploiting a printer’s capability to make products for different industries. Consequently, leaders need to understand additive’s capability and potential and the choices open to them in the near future. This

article presents them with a playbook and explores six possible business models that have emerged.

HBR Reprint R1804H

FEATURES

THE HBR INTERVIEW

"MANAGERS DON'T HAVE ALL THE ANSWERS"

JPMorgan Chase CEO Jamie Dimon, interviewed by Adi Ignati us | page 108


对话摩根大通CEO杰米·戴蒙

“管理者不是什么都知道”

《纽约时报》曾将杰米·戴蒙（Jamie Dimon）称为“美国最不招人恨的银行家”。对于一位华尔街巨头来说，这样的评价实在是好得不能再好了。



Dimon has been at the helm of JPMorgan Chase, the biggest bank in the United States, for more than 12 years. A straight-talking guy from Queens (albeit a billionaire with an MBA from Harvard Business School), he has led the bank on a steady path of growth, having weathered both the 2008 financial crisis and the "London Whale" trading scandal. Dimon calls that latter episode "the stupidest and most embarrassing situation I have ever been a part

of.”

In this edited conversation with HBR’s editor in chief Adi Ignatius, Dimon talks about the public’s view of Wall Street, post-recession regulations, the risk of cyberattacks, globalism, inequity, and the rebuilding of U.S. cities. JPMorgan has a plan to invest $150 million in Detroit by 2019 to help launch small businesses, retrain workers, and revive the property market. It has announced similar investments in underserved areas of Chicago ($40 million) and Washington, DC ($10 million).

“It’s good to help society,” Dimon says. “Our customers love it; our employees love it.”

HBR Reprint R1804K



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2018年8月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

戴小京 于颖 何刚 法满 靳丽萍 杨浪 齐馨

Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

---

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editors

李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors

时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

高级撰稿 Senior Writer

廖琦菁 Liao Qijing

撰稿 Writer

齐菁 Qi Jing

编译 Articles Editor

蒋荟蓉 Jiang Huirong

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center

麻震敏 Ma Zhenmin

新媒体中心总监 Director of New Media Center

金洛佳 Jin Luojia

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue

新媒体编辑 Digital Editors

周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting

驻上海高级编辑 Senior Editor（Shanghai）

王晓红 Wendy Wang

驻伦敦高级编辑 Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
总经理助理 Assistant General Manager
张菁 Zhang Jing
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China

刘浩宁 Liu Haoning

市场总监 Marketing Director

王欢 Wang Huan

副总监 Deputy Directors

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager

汪自凡 Michelle Wang

高级品牌经理 Senior Branding Managers

陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao

王文睿 Lea Wang

品牌经理 Branding Managers

杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen

崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director

于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong

内容编辑 Editors

姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui

贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

汪元豪 Wang Yuanhao

开发工程师 Development Engineer

庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao
邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
黄朝 Huang Chao
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina.

All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

网络安全新策略（《哈佛商业评论》2018年第8期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00012625-20180719
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

hbrchina.org DECEMBER 2017

Harvard Business Review
哈佛商业评论

074. 创业
创始人别走太远

084. 创新
董事会新创新规则

030. 营销
抓住客户的钱包份额



HBR独家中文授权
2017年 12月出版

迈克尔·波特 新作:

管理者的AR指南

P.047



人民币50元 港币80元

哈佛商业评论

2017年第12期：管理者的AR指南

《哈佛商业评论》中文版 出品

hbrchina.org DECEMBER 2017

Harvard Business Review
哈佛商业评论

074. 创业
创始人别走太远

084. 创新
董事会新创新规则

030. 营销
抓住客户的钱包份额

财经
CAIJING MAGAZINE



HBR独家中文授权
2017年 12月出版

迈克尔·波特 新作：

管理者的AR指南

P.047



人民币50元 港币80元



2017年第12期

卷首语

企业的新现实

不忘初心勇于探索

主创者

hbrchina.org

完美主义不等于追求卓越

博　客

外科医生利用社交媒体学习新技能

杰夫·伊梅尔特“ 被迫” 告老还乡

新消费时代的女性蓝海市场

众　说

幸福陷阱

2017年全球百佳CEO

任务超载的组织

抢鲜读

策略和文化

前　沿

前沿　抓住顾客的钱包份额

效率　多任务管理的高管团队表现更优

制造　通用部件虽好，却难以实现
奇思辩　“稍微落后”更具激励效应

实战复盘
EBAY创始人：将创新注入慈善

专　栏
浅析“共享经济”成败类型

聚光灯
管理者的AR指南
AR部署路线图
AR如何运作？
现实世界中的AR
一家企业的AR经验
智能眼镜之战

对话·百佳CEO
恒安集团CEO许连捷：“CEO更要关注未来”

特　写
创始人别走太远
董事会新创新规则
企业社交工具应用指南
医疗领域亟待IT改革
“数据并非万能”
制定真实有效的高管目标

洞见·运营
基于用户体验的持续运营

经　验

自管理　找到你的职场“担保人”
案例研究　当创业公司的使命与利益相悖
——专家意见一
——专家意见二
——hbr.org 社区网友评论

跨界人生
宇航员斯科特·凯利：人类是天生的冒险家

英文摘要

版权页

卷首语 FROM THE EDITOR

企业的新现实

THE NEW REALITY OF BUSINESS



殷阿笛（左）和哈佛出版集团 CEO（David Wan）

大多数人 提到AR——如果我们真能想起的话，可能会想到《口袋妖怪GO》或奇奇怪怪的SnapChat 滤镜。但将数字化图像覆盖到现实世界的AR技术，可不能仅依赖几款很酷的软件。正如哈佛商学院迈克尔·波特教授和PTC总裁詹姆斯·赫普曼在本期聚光灯里阐释的一样，这一技术将重塑我们的学习方式、决策方式以及在现实世界中的行为方式。AR对企业具有令人吃惊的战略性影响：“客户服务、员工培训、产品设计制造、供应管理，甚至企业的竞争方式都将因AR发生巨变。”

这门技术虽然还处于萌芽阶段，但已经能产生重大影响。Facebook、亚马逊、通用电气、美国海军、梅奥诊所等各种各样的机构开始把AR运用到工作中，极大地提高了质量、生产力以及其他绩效

评估指标。

比这些早期成功更令人印象深刻的是，大多数公司正在解决信息时代两大挑战：如何把大量的信息转化为真正有用的洞察；日益自动化会导致许多岗位消失。有了AR技术，通过改善人与机器之间的互动交流，我们可以看到数据如何转化为实实在在的商业利益。

殷阿笛（Adi Ignatius）
作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

致读者 TO THE READERS

不忘初心
勇于探索



《哈佛商业评论》中文版的《年度典藏》刊

在制作本期杂志的间隙，“甦盛典”在北京科技大学体育馆隆重举行。这是《哈佛商业评论》中文版年会的创新版。这次盛典首次引入了商业脱口秀的形式，并且对于创新、创业人群给予了更大的关注。

外界对这次年会的评价是创新，但我们自己将这次活动定义为“迭代”。原因很简单，我们的愿景是：“传播海外先进的管理经验，总结中国的管理实践”。因此，这次年会是我们实现愿景的又一次尝试。

我们的尝试绝不仅限于此。一档关注中国管理实践的视频类节目“HBRC TIME”，即将正式与广大读者见面。以“可以看见的管理智慧，可被触及的思想力量”为宗旨，对话“真知灼见”。如果说《哈佛商业评论》中文版杂志以西方管理理论为主，那么“HBRC TIME”则更加关注发生在中国的管理实践。这不仅包括所有中资机构，也包括诸多在华的外资企业。

当然，如此大力度关注中国的管理实践，绝非偶然，也不仅是要实现我们的愿景；而是现实中，中国企业的管理实践确实已经有了很多创新。这是学术界达成的共识。但无论是国外，还是国内的学术研究都远远落后于中国的管理实践。这很像20世纪中后期的日本，但当时日本学术界出现了大前研一，他用管理学的理论和语言，将日本的管理实践进行总结与升华，从而形成了日式管理。

我们深知自己无法成为大前研一，但我们愿意搭建一个平台，让实践者与理论家在一起交流，提升。这个平台的暂定名为“中国管理实践俱乐部”。我们希望所有有志之士都能参与进来。

当然，我们并没有忘记我们的另一个使命——传播海外先进的管理经验。为此，我们在12月推出《哈佛商业评论》中文版的《年度典藏》刊。我们针对当年度的管理热点话题，将《哈佛商业评论》中相关文章汇集成册出版。如果说《哈佛商业评论》的文章是经典，那么我们的《年度典藏》刊就是“经典集萃”。在此，我们特别感谢一汽-大众奥迪汽车的大力支持，第一期中文版《年度典藏》刊由奥迪A8L典藏版联合呈现，特刊形式问世。

最后，预祝所有的读者新年愉快！2018年我们再见！

主创者 CONTRIBUTORS



1978年，电子工程师史蒂夫·布兰克（**Steve Blank**）打算前往圣何塞，旅行社却把机票订成了去哥斯达黎加首都圣何塞，因为没听说过硅谷也有同名的地方。史蒂夫刚到加州，发现周日报纸上登了43页的广告招聘工程师，就决定留下来。后来他协助成立了八家创业公司，如今在斯坦福大学、哥伦比亚大学和加州伯克利分校教授创业学。本期中他写道，为何风投资本家对“独角兽”企业创始人的管理权放得太松，以及如何解决问题。

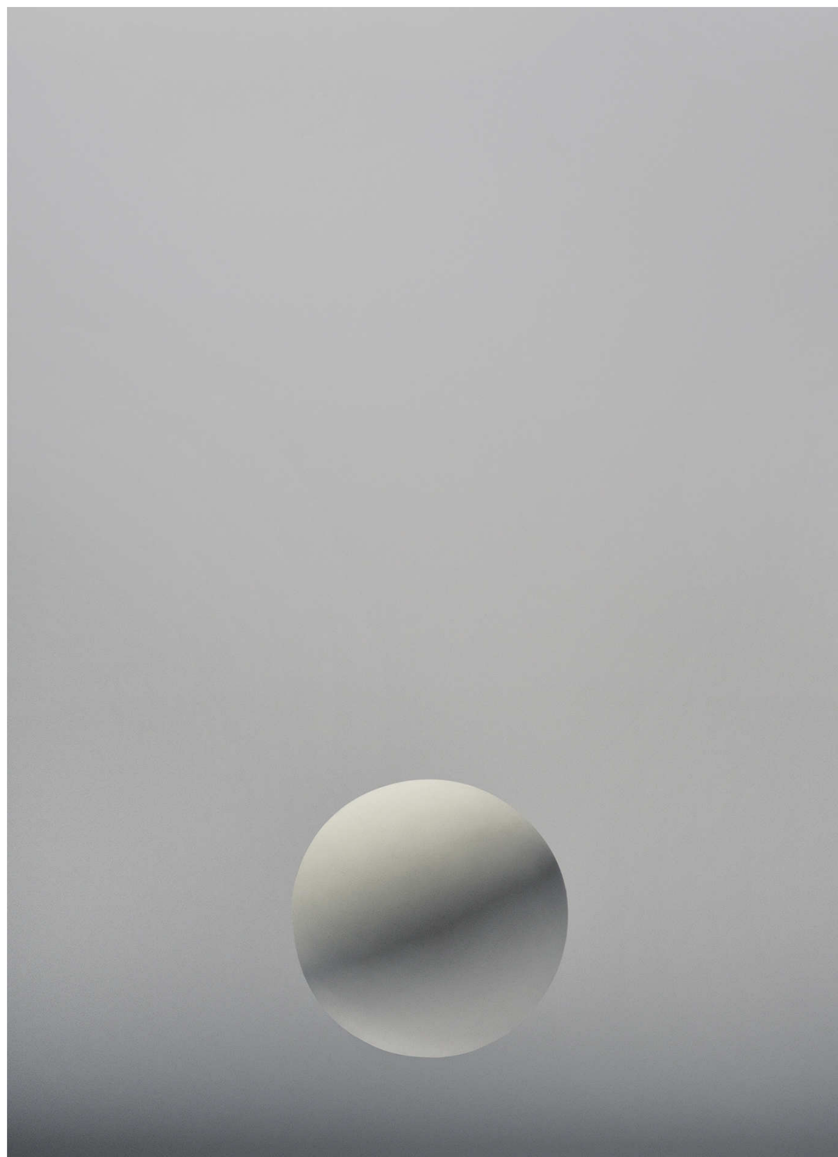


10多年来，琳达·希尔（**Linda Hill**）一直在研究为何有些企业总能不断创新，另一些却做不到。她发现，善于创新的管理者跟通常概念中的“优秀领导”行事方

式并不一样。她还发现如果讨论创新时触及管理层应突破既有思维方式，首席执行官都会很积极活跃。最新研究中，希尔与合著者乔治·戴维斯（George Davis）还揭示了新的风险范式，认为董事会对待创新时“过分谨慎”的态度并非可取。



安德鲁·阿彻（**Andrew Archer**）住在澳大利亚墨尔本，是一位插画师兼艺术总监。他经常从各种艺术形式中吸取灵感，包括流行文化、时尚，也包括木刻版画。



完美主义不等于追求卓越

人们纷纷试图将“有害的完美主义”和“好的完美主义”中诸如追求成就、追求卓越和设立高标准等积极特征区分开来。

美国海军学院领导力、道德与法律系心理学教授 布拉德·约翰逊 | 文

幸福陷阱：我们为何在工作中消耗自己

安妮·麦基 | 文

当工作与你的价值观相悖，还做不做？

桑德拉·苏赫尔 | 文

工作过劳不仅因为疲倦，也因为孤独

艾玛·赛帕拉 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

从高潜力到硬实力——领导力发展中缺失的一环

科学发展人才的方式，重点在于发现高潜力人才，要充分理解他们在关键能力上的成长潜力，提供成功所需的经验和支

持。在未来几十年中，这将成为企业极大的竞争优势。同时，这将帮助更多管理者释放潜力，成为伟大的领导者。

变革计划败在哪？

大约3/4的变革计划以失败告终，战略误判是比糟糕的执行更重要的原因。领导者如何决定当下的变革重点？你须把握住三件事：发现变革契机、制定变革目标、培养变革所需领导能

别再为失败的战略投资

如何及时发现失败的战略，避免无可挽回的损失。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码，

下载《哈佛商业评论》

中文版APP

博客 @HBR

外科医生
利用社交媒体
学习新技能

克里斯托弗·迈尔斯（Christopher G. Myers）
优素福·库德斯（Yusef Kudsi）
阿米尔·加佛理（Amir A. Ghaferi）| 文
时青靖 | 编辑



在外科领域，向他人学习先进经验是实现提升的重要方式。正因如此，全球各地的外科院系每周都会召开发病率和死亡率（M&M）论坛，将外科医生聚在一起，研讨特定病例分享意见从而提升医术。

研究还显示，单独执业的外科医生由于跟同行交流机会少，比集体执业的医生在美国外科医生委员会认证考试（MOCEX）中得分低，除非经常参加社交活动并积极与同事交流。

然而，随着外科领域发展，外科医生人数增加，在各国分布也更

广泛，但医生们很难通过跟同事闲谈、参加会议或其他非正式的知识分享手段互相学习，跟上最新的技术和实践。过去外科技术的发展和完善主要通过在大学里联络密切的医生社区实现，当下的外科医生遇到的案例更加专业化，而且分布在世界各地。由于实践分布广泛，现在常驻某地（通常不在大城市）的某位外科医生可能是唯一一位能做某些手术的专家，创新想法、信息和先进的时间也可能出现在非传统学术“中心”区域。

进入社交媒体

如今Facebook、Twitter和其他社交媒体平台变成帮助外科医生保持联系的重要工具。虽然某些情况下，医生们会利用在线社区分享经验，但近年来，越来越多医生选择使用社交媒体平台加强交流，提升技术，改善治疗效果等。举例来说，Facebook上就有布莱恩·雅各布（Brian Jacob）创立的国际疝气合作讨论组，还有本文作者之一优素福·库德斯成立的机器人外科手术合作（RSC）讨论组，医生们可以讨论匿去具体身份的案例，就某些特定技术和实践交流问题和经验。

讨论组会员众多，每天都有世界各地的医生在线讨论无数问题。近来，我们在《美国外科年鉴》发表了一篇研究，讨论2015年1月成立到2016年8月期间，RSC Facebook讨论组里的医生们具体使用和参与方式。当时讨论组人数接近2000人（现在已经超过4400人），世界各地的医生们都在发表问题、上传图片或视频展示医治情况，为他人提供反馈，共同学习或讨论。我们研究了讨论组里超过1200条内容，发现每周中间三天（周二、周三和周四）发表的内容明显比其他时间更多，显示医生们主要在工作期间使用Facebook讨论组，而不是闲暇时间（比如在周末）。

我们还发现，如果发布的内容加入了链接、图片或视频，获得的“点赞”比单纯发文字多，但单发文字内容引起的评论又比较多，引

发的讨论也更活跃。这表明，即便在Facebook之类多媒体环境里，简单的故事或问题仍然可以引发积极的讨论。作者之一克里斯托弗·迈尔斯持续研究显示，比起被动地吸收或复制别人的经验，积极交流可能更有助于医生向同行学习。

虽然我们主要研究对象是Facebook群组的使用，但其他社交平台对外科学教育和推广也有促进作用。举例来说，Twitter可以用来主持“TweetChat”形式小论坛，针对某种特定疾病讨论外科手术和管理（例如最近以#obsm为话题讨论青少年减肥手术）。

Twitter上还有#NYerORCoverChallenge和#ILookLikeASurgeon活动，引发了人们对女性和外科领域其他少数族群地位不平等和边缘化的问题，都是对外科学教育和培训很重要的话题。

外科医生究竟能从社交媒体学到什么？

举个例子，作者之一阿米尔·加佛理参加Facebook上国际疝气合作（IHC）讨论时，就学会了一种叫腹横肌释放（TAR）的腹壁重建技术。在该讨论组里，阿米尔不仅可以查看临床手术简介、视频，跟其他世界级专家讨论，还可以将自己遇到的复杂病例上传，征求专家们和其他疝气领域医生的反馈。后来他做手术时应用TAR技术，降低了病人皮肤感染的几率。

这并非孤例。Facebook上RSC讨论组一位成员告诉我们，加入RSC后可以加强“对病人的联合诊治，也可以获得更多‘专家’案例”，还增加了“以前没考虑过的选择”。另一位成员认为，讨论组里“可以放心地发表不同意见，上传视频，接受建议将工作做得更好，共同推进医学进步”。有一位RSC成员如此小结在讨论组的经历，“我在组里看视频阅读提示和新技巧的时间花得很值，感觉加入了‘机器人手术’讨论团体”，大大加快了学习曲线。

跟本地诊所环境不一样，在线讨论组的参与者更加多元，每个人

都可就特定问题发表不同看法。一位用户告诉我们，RSC提供的“专业/社交氛围是在当地或跟同事交流没法比的，参加大型论坛才能有这种感觉”。此外，讨论组里还经常有非外科医生人士，例如手术助手和注册护士等人，通过听经验丰富的外科医生讲述经历发表见解，大家都能有所收获。有一位手术助手就表示讨论组的氛围非常轻松，很欢迎非外科医生人士，而且告诉我们“成为RSC成员和常用用户之后，工作水平也实现提升”。

克服障碍

虽然社交媒体对外科学教育有相当大的应用潜力，但要广泛应用平台还是存在一些重要的管理和法律方面障碍。通过社交平台学习也存在某些风险，例如，某些尚未经过严谨测试的新技术可能直接投入使用。所以管理社交平台上的讨论组需要一些工夫，也需要监督（通常需要一位或几位负责主持的人），确保讨论不偏离重心，尊重事实，而且不会侵害病人的隐私。

不过，由于主持的角色不太适合当代外科领域的领导架构（在医药领域整体也不适合），医疗卫生领域的领导者要判断如何辨别、确认并鼓励学习方面的努力。例如，如果在社交媒体讨论组中设立类似M&M论坛主席的角色，受到众人认可和尊重，可能会比较有帮助。

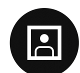
与此同时，虽然通过讨论组获益良多，不管规模多大，成员来自多少国家，跨多少部门，但讨论组确实越来越难管控。维护和成员管理的职责经常由志愿管理者担任，他们经常得边管边思考如何加强组织。所以要做好社交媒体渠道，大型专业机构或医院领导层的指导和支持非常必要。

另一个障碍在于，有些医生出于各种原因，对在社交媒体上讨论工作存有疑虑。通常来说，最让外科医生感觉有压力也最焦虑的就是，遭遇医疗纠纷时社交媒体上的言行会不会当成证据。虽然关于外

科医生在社交媒体上如何与同行交流并无明确的规章制度，但之前有判例宣称，医生之间闲谈病人情况并不会影响医患关系，对医生在社交媒体上的行为提供了某种法律保护。

此外，医疗领域向来重视保护同行评价以及重要技术进步（例如M&M论坛），轻易不接受法律调查，外科领域尤其如此。所以临床医生收集同行的反馈很重要，可以帮助理解复杂病例和无法避免的并发症，避免出现差错。然而，这些受到保护的评价目前只保管在医院和病患安全机构，在美国不管州一级还是联邦层面都没有相关条例专门保护特定领域的社交媒体讨论组。

社交媒体永远不可能取代深度的面对面交流，只能当成医生群体间学习的方式。不过，随着外科技术迅速发展也迅速扩展，涉及人员也越来越多，社交媒体可以当成个人拓展学习机会的工具。医院、医疗系统、医生团体，以及其他专业组织的领导者都应该正视其中的潜力，努力克服目前存在的瓶颈。如果进展顺利，今后可以进一步改善外科教育，为病人提供更安全也更优质的医疗服务。



克里斯托弗·迈尔斯 是约翰·霍普金斯大学Carey商学院和阿姆斯特朗病患安全与医疗质量研究所助理教授。他的研究领域包括组织流程，以及支持个人在充满变化的工作环境中学习、发展和创新。优素福·库德斯 是塔夫茨大学医学院外科学助理教授，他在波士顿担任执业医生，也是机器人外科手术合作（RSC）讨论组创始人。他的研究领域主要包括为改善外科手术结果采取的学习策略。
阿米尔·加佛理 是密歇根大学外科学和商学副教授。他同时是一位执业医生和医疗服务研究者，主要关注组织系统关系，以及为了最终实现推动本地、本地区和国家层面医疗服务，在提高质量和效率方面的制度安排。

博客 @HBR

杰夫·伊梅尔特“被迫”告老还乡？

史蒂夫·布兰克（Steve Blank）｜文

时青婧｜编辑



在执掌通用电气16年期间，杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）大刀阔斧地将公司从一个传统的、面面俱到的巨头转型为一家专注于核心工业业务的企业。他出售了公司增长缓慢、技术含量低和非工业门类（金融服务、媒体、娱乐、塑料和电器）业务。他将通用电气的研发投资提升了一倍。

在他总结自己任期的《哈佛商业评论》文章中，伊梅尔特回忆了给他带来最大影响的两件事情，一件是马克·安德瑞森（Marc Andreessen）2011年在《华尔街日报》上发表的文章《为什么软件将蚕食整个世界》（Why Software Is Eating the World），另一件是艾瑞克·瑞斯（Eric Ries）的著作《精益创业》（The Lean Startup）。

受安德瑞森文章的影响，公司开展了数字转型。通用电气豪掷40亿美元，押注通过物联网和分析软件（名为Predix Cloud的系列产品）来连接工业设备。

受瑞斯著作的影响，通用电气采纳了精益管理方法，并以其为基础打造了Fastworks计划。通用电气负责打造新业务的副主席贝斯·康姆斯托克（Beth Comstock）接受了这一理念。在过去几年中，通用电气的所有高管都会学习精益创业的方法论，通用电气也成为现代化企业使用创业管理方式来转型其文化、推动长期增长的楷模。

曾几何时，通用电气的创新业务发展得十分顺利。

但好景不长。

2017年6月， 董事会逼迫伊梅尔特“告老还乡”，并擢升约翰·弗兰纳瑞 （John Flannery）担任CEO。自那之后，弗兰纳瑞便接任了伊梅尔特的副主席一职，负责创新业务。康姆斯托克也因此而出局。全球运营负责人约翰·莱斯（John Rice）以及首席财务官杰弗瑞·伯恩斯腾（Jeffrey Bornstein）亦难逃同样的命运。

目前，《华尔街日报》在通用电气报道的开篇写道，“上任仅两个半月的通用电气当家约翰·弗兰纳瑞已经开始另起炉灶……”弗兰纳瑞已宣布在未来两年中出售价值200亿美元的通用电气业务。弗兰纳瑞在讨论季度营收的电话会议上表示，“我们迫切需要做出一些意义深远的重大调整。所有的事情均须重新探讨，通用电气将发生重大改观。”

弗兰纳瑞抛弃了精益创新计划，并下令在明年年底削减20亿美元的支出，提升公司利润，并增加股票分红。

通用电气到底怎么了？精益创新理念和创业式管理方式在大型公司行不通吗？

事实上，罪魁祸首是激进投资者。

在伊梅尔特任职期间，通用电气的市值下跌了近半。其股票的价格回到了20年前的水平。通用电气是2017年道琼斯工业平均指股中

表现最差的股票。

2015年，激进投资者Trian Partners购买了通用电气25亿美元的股票，约占公司市值的1.5%。该公司写道，“转型开始了……但是没有人在乎。”它实际上在说，通用电气的股票被低估了，因为投资者并不相信伊梅尔特和通用电气管理层会采取有利于抬高股价和分红的举措。

Trian已为通用电气应该如何运作做好了明确的规划：

借贷200亿美元（通过回购通用电气股票将现金返还给股东）；

将运营利润率升至18%（通过削减支出）；

除执行已经开展的500亿美元股票回购计划之外，回购更多的股份。

在伊梅尔特看来，这三件事会提振股价并增加Trian投资的价值，但债务和开支削减将威胁到通用电气在创新方面的长期投资。

如今，伊梅尔特已成为前任，而Trian Partners则刚刚进驻通用电气的董事会。

基金投资者

20世纪的公司蓄意收购者在21世纪为自己重新找了一个身份——激进投资者。打着“释放隐藏价值”和“提升股东价值”的幌子，同时利用1200多亿美元的资产，像Trian这样的激进投资者将目光投向了通用电气（或宝洁）这样股价低于同行的公司（或那些在资产负债表上拥有大量现金的公司）。然后，它们会购买这些上市公司的股票，并试图说服管理层提升其公司的股价。

就21世纪的激进投资者而言，一个最大的区别在于它们无须通过购买大量的股份来获取控制权（别忘了，Trian仅持有通用电气和宝洁约1.5%的股份）。它们通过影响大多数股东的投票权来实现其目的。在21世纪，上市公司的大部分股东都是机构投资者（银行、保险

公司、养老金、对冲基金、房地产信托投资基金、投资顾问、捐赠基金和共同基金），而不是散户（2015年，一家普通标普500公司的前十大股东持有公司近半的股份）。机构投资者拥有更大的话语权的另一个原因在于，尽管有30%散户投资者会行使其投票权，但这个比例在机构投资者中高达90%（在宝洁的案例中，公司40%的股份由小型投资者持有，帮助公司2017年在与Trian的代理权之争中胜出）。

在2001年的互联网泡沫破灭以及2008年的金融危机之后，此前长期持有其股份的传统投资者——公共养老金、机构投资者和财富管理商——如今更看重短期收益。这意味着以前力挺公司管理层的董事会不会再本能地保护其管理层，而且，伊梅尔特的教训证明，它们可能甚至会加入激进投资者的阵营。

激进投资者的目标很简单：提升其投资的价值。但它们首先得让公司管理层改变其现有的策略。为了实现这一目标，它们会暗中（通用电气）或利用代理权之争这种阳谋（宝洁）来进入公司董事会。接下来，它们会向管理层递交公开声明——就像Trian的“转型已开始……但是没有人在乎”这类措辞，来解释它们认为公司应该采取用以提振股价的举措。然后，它们会使用金融媒体和博客向机构投资者散布其思想。如果这一举措仍不奏效，它们会发起代理权之争，并试图获得对股东投票权的控制，这样，它们便可以架空董事会，并最终取代公司的管理层。

如果它们的计策得以成功实施，例如Trian对通用电气的所作所为，它们将在董事会获得一席之地，并任命新的CEO和管理层。它们将让通用电气按照自己写好的剧本来行事，以提升其投资的价值（股票回购计划、提高分红），并降低支出、裁员、关闭工厂、出售公司的盈利业务、变卖公司盈利最低的部门以及剥离资产。通常，它们的逻辑在于，出售部门业务要比保持公司的完整性更划算。更有甚者，它们会谋划将公司全盘出售。

基金投资者管理公司也并非一无是处。它通常会发挥电棍的作

用，刺激那些形如一潭死水的公司或那些对新初创企业的颠覆性效应视而不见的公司。通用电气去年的毛利达到了21%，United Technologies为28%，西门子为30%。至少，它们也会促使公司重新评估其策略，就像通用电气现在所发生的一切（对于通用电气来说，2017年最大的问题在于其电力业务的营收出现了大幅萎缩）。通用电气新任CEO正采用回归基础的策略，即大幅降低支出，其中较为明显的举措便是停用公司专机、专车，并推迟了公司豪华新总部的建设。

激进投资者不好的一面在于，它们并不是长线投资，一旦掌控了公司，通常会扼杀任何长线策略。通常这种短期的削减会直接影响员工的薪资、岗位和研发的长期投资。它们首先开刀的便是研发中心和创新动议。

CEO应如何行事？

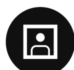
上市公司的CEO须了解董事会和机构投资者所给予的明示或暗示。

大型上市公司，例如亚马逊、特斯拉和Netflix，能够吸引投资者的想象力，并专注于营收和用户增长，而不是利润。在亚马逊成立近20年以来，公司实现了巨大的营收增长，但基本上没有获得实质性的盈利。这些公司的投资者认为，公司在吸引用户方面的投资会带来长期的利润。（新上市的科技公司如今上市时会采用双重股份制，此举能够让创始人拥有比公众更多的投票权。它能够保护公司免受激进投资者的侵扰，并让公司更注重长期利益，而不是短期业绩。）

但是通用电气的核心业务并没有达到那些在线业务的规模。任何创新计划，不管精益与否，都没能挽救其电力业务凄凉的业绩。

公司与政府组织发现，缺乏特定创新通道的创新活动会导致创新乱象。公司需要以紧迫感快速推动创新通道的建设，并按照对总营收和利润的影响来对其进行衡量。

事后来看，GE Fastworks并非是通用电气的症结所在，而且尽管Predix Cloud的诞生过程十分痛苦，但通用电气在工业物联网领域的投资和精益方法将在未来得到回报。然而，未来创新的影响无法弥补传统业务的不良表现。通用电气的董事会对公司的盈利能力、股价以及华尔街有关公司未来的预测并不满意。随之而来的由激进投资者发起的代理权之争迫使董事会对公司未来的方向做出决定。



史蒂夫·布兰克 是斯坦福大学的客座教授，同时担任哥伦比亚大学高级研究员以及加州大学伯克利分校的研究员。他曾是8家高科技初创企业的创始人或早期成员，同时帮助成立了National Science Foundation Innovation Corps以及Hacking for Defense和Hacking for Diplomacy计划。

博客 @HBR

新消费时代的女性蓝海市场

阮志雄 | 口述 刘筱薇 | 文 时青靖 | 编辑



过去10年中，中国的消费环境发生巨大变化。城镇居民人均可支配收入和服务消费支出占比不断攀升，新兴中产阶层崛起，消费结构也从生存型转向侧重品质、体验和个性化的消费模式，可以说中国已进入新一轮消费升级阶段。

从消费主体方面看，家庭平均月收入在1.5万元以上的中国城市女性成为主力消费人群，她们控制了76%的家庭购买力，其数量也在增加。特别是随着互联网和移动互联网的迅猛发展，女性在消费中的主导力已经延伸到线上。研究表明，网络消费主体中女性消费者占据了60%到70%的比例。据证券行数据，中国内地女性消费市场总值超过2万亿元人民币，更有望在5年内翻倍，是未来消费行业持续增长的“风口”。

围绕女性消费而形成的特有经济圈和经济现象，即所谓的“她经

济”。在新消费时代，女性消费力量正在催生万亿级蓝海市场，深度洞察她们的需求，并对产品、服务，甚至商业模式进行相应调整和创新，是企业把握先机，占领蓝海制高点的关键。

目前中国女性消费市场有几大明显特点。据睿问、SPO、《环球时报》和零点有数所做《中国女性消费调查报告》显示，首先，从消费支出看，多数女性更愿意优先花钱提升颜值，在服装鞋包和美容护肤方面的支出明显高于其他方面的花销。

其次，消费升级主要集中在85后到90后女性，这些年轻女性的网购能力更强。综合电商类平台，以及小红书、洋码头等海淘App聚集了大量年轻女性用户。她们基于共同的爱好、信念，在社交媒体上形成群体，而且往往围绕“意见领袖”（KOL）演变为粉丝群，或者说具有很大消费潜力的垂直细分人群。

第三，年轻女性不再满足于批量生产的产品和服务，对个性化的需求日益增强。相比传统奢侈品牌，她们更看重品质、设计感、性价比和购物体验，追求在消费中找到兴趣、价值观的契合和展现个人独特性。

消费环境和主体的变化，对传统商业模式造成一定冲击，驱动企业把深度了解消费者作为转型起点，然后打通整条供应链，在生产、采购、物流等各个环节都做出更符合新消费时代商业逻辑的战略决策。以女性购买率最高的产品之一服装为例。传统女装行业正面临诸多挑战：劳动力成本增加，海外订单大量流失，粗放密集型批量生产模式严重滞后，中小企业生存压力巨大；国内消费市场疲软，企业库存压力大。随着女性消费者的成熟，电商以及移动端的早期红利式微。多数服装公司在线上线下都面临极大转型压力。

与陷入低迷增长的传统服装公司不同，利用互联网社交平台，吸引固定粉丝群体的“网红”大爆发。服装行业的网红多为女性，她们通过视频直播和微博等社交媒体，与粉丝深度互动，为喜欢自身风格的粉丝打造独特的购物体验，增加情感共鸣。在消费升级的时代，她们

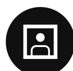
的出现迎合消费者，特别是女性对定制化、多样化、情感化购物体验的需求。研究数据显示，网红的服装网店在用户黏性，如客单价、复购次数指标上的表现均高于一般店铺。

网红经济作为一种新兴现象，在一段高速发展过后必然会产生不少问题，也存在很大升级换代的空间。随着直播等形式热度的减退，网红店主必须深耕内容，才能维持自身流量和关注度。她们对供应链上下游的管理、对服装品质的把控以及多渠道持续变现引流的能力也亟须提升，否则很容易变成网红产业的泡沫。另一方面，网红群体已出现内部分层，大量优质资源流向拥有千万级别粉丝的顶级红人，她们拥有极强的变现能力。粉丝量在5万到50万左右的“腰部网红”，变现能力和影响力则较弱。但她们拥有更为忠诚、垂直的粉丝群体，生产定位精准，有专业的内容，其潜在价值开发空间极大。

服装企业正将眼光瞄向方兴未艾的网红经济，冀图在新一轮女性消费升级中参与到细分市场的竞争中。纺织服装行业的上市公司正大力投资网红经济领域：它们或与既有网红合作，或自行孵化培养网红，帮助其完善供应链和渠道，并合作制作内容。

另一方面，如涵、ANUZA等先锋公司正介入腰部网红潜在价值的挖掘。这些公司为腰部网红带有鲜明标签的群体制作精准画像，通过大数据预判她们的着装、购买偏好和习惯；基于对她们的深度洞察，快速做出从设计到生产再到营销销售等一系列环节的决策。针对垂直人群的精准决策在很大程度上减轻库存压力，也有助于公司紧随潮流，快速周转，盈利能力随之提升。

女性消费力正在崛起，新消费主体的新行为习惯、偏好、需求等引发多个产业，特别是与女性直接相关行业从前端到后端的剧烈震动，催生出大量新模式、新现象和新公司，形成更多有待深挖的蓝海市场，比如医美和母婴领域中尚未解决的用户痛点。未来企业只有更好地把握女性消费者需求，拥抱新经济和新模式，才能在“她经济”中掌握主动权，实现盈利和增长。



阮志雄 是广东省服饰文化促进会副会长兼ANUZA服饰平台创始人。刘筱薇是《哈佛商业评论》中文版高级编译。



幸福陷阱

安妮·麦基（ **Annie McKee** ），《 哈佛商业评论》**2017** 年 **10** 月刊《 幸福陷阱：我们为何在工作中消耗自己》 一文。

对于这篇文章，根据我自己的经验，我有两点想说。第一，在工作场合谈论“爱”挺别扭的。不过，在工作中合适的场合强调爱，包括作者说的体贴、担心和情谊，会有很多不错的结果。其实，“爱”是我提供咨询和写作的社交媒体参与概念中的关键因素之一。我当然是一定要跟客户讲清楚，建议客户在合适的时候去“爱”工作中打交道的人，建立社会资本。他们试一试就明白了，爱能带来非常显著的成

果。

第二，我是在家里独立工作，只有去年跟KEXP合作公益项目的时候才感受到文章中写的那种爱。KEXP是西雅图的一个非常好的音乐/艺术非营利组织。跟他们合作的第一天，我就感受到办公室里乃至更广阔的全球使命中充溢着勇气、友情、关怀和大范围的社会影响。我找到了“自己人”的感觉，在工作中的每一次互动里都看到这篇文章所写的那种爱。而且，从他们的核心群体中，你会看到那种爱通过直播和社交媒体内容等渠道传遍全球，体现在他们做的项目里。他们邀请其他许多非营利组织，赞美西雅图以及世界各地的音乐和音乐人。他们有优秀的案例研究，发展非营利组织文化。与他们构建联系，让我更加快乐，所有其他工作的效率都随之提高。

很高兴能看到在这方面有越来越多的研究，表明人们的确能够在这方面改变自己的生活。

——安德烈亚·勒尼德

读者

2017年全球百佳CEO

丹尼尔·麦克金（Daniel McGinn），《哈佛商业评论》2017年11月刊年度榜单。

今年的排名说明，我们想象中那些备受瞩目的最好的公司，不一定有最佳CEO。有的人并不“备受瞩目”。最佳CEO领导的公司处在尚未完全开发的行业，而且不一定是最好的公司。另一方面，大多数商业领袖都没有MBA 学位，很多属于内部晋升，或者说爬上社会高层，其他人属于外部聘任。《哈佛商业评论》这个排名做得很好。

——埃德加·戈麦斯

读者

“我们仍在继续进行排名的工作，并寻求改进评估手段的方法。但今年我们没有改变评估体系，这也是本次评选中黑马较少的部分原因。”可惜你们的榜单上只有两位女性。这似乎是亟须提升和改进方法的领域。

——布里塔尼·罗斯尼姆

读者

如果领导者按不同标准得出的排名相差都不大，这说明他更全面，不是以牺牲社会责任和贡献为代价，攫取最大利润的人。特别是从教育的角度看，你不能奖励CSR得分不高的CEO，毕竟就公司经营的国际化方式而言，CSR的重要性已经日益凸显。

——彼得罗斯·安东普洛斯

任务超载的组织

马克·莫滕森(Mark Mortensen)、海迪·加德纳(Heidi K. Gardner)，《哈佛商业评论》2017年9月刊一文。

“多团队工作能提升效率。员工每次只投入一个项目， 在间隔时发呆，很少有组织能负担得起。”我认为这不符合实际情况，尤其是知识工作。多任务就是用流程解决架构问题。很多专攻架构问题的项目（如AWS）都取得了成功，而很少受到多任务工作的负面影响。

——玛丽·波本迪克

读者

很高兴看到这篇有意思的文章。我的工作与组织文化直接相关。在我们这个矩阵型组织，扎实且内容丰富的入职引导对建立信任和人际联系很有帮助。例如，我们有一本介绍组织使命、目标及其支持结构的手册，会在新员工入职前发给他们，让他们对团队和工作方式有所了解。为帮助新员工彼此建立关系，我们会安排为期两天的交流互动（一般有50人参与），让他们在工作之外的情境下进行协作。之后，我们在跨部门团队和新员工原部门组织活动，努力使这种人际联系扩大到整个组织。此外，将员工照片添加到电子邮件中这类细节，也能让人们尽快相互熟悉。所以说，有意识地注重组织文化建设的确能带来回报。

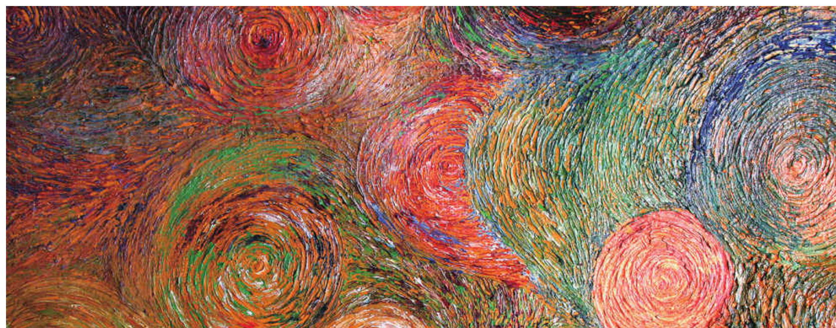
——保罗·索维尔

读者



抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2018年1月刊 聚光灯文章

策略和文化

为企业文化提供指导

企业高管旨在维持机构生存能力和效率的无止境探索征程中，他们主要仰仗于两根杠杆：策略和文化。策略为公司的目标提供了正式的理论，并呼吁人们为这些目标努力奋斗。文化也在目的和手段中得到了体现；然而，这些目的和手段的形式并不直接明了。与战略目标不同的是，文化通过价值和信念来传达目标；文化替代了执行计划，通过共有的设想和群体准则来指导活动的开展。

策略的力量取决于为集体行动和决策设立明确专注的原则。策略在很大程度上还依赖于能够动员他人的外在激励，而且通常还包括具体的奖励措施（奖励执行计划或实现目标）以及未能实现目标的惩罚举措。理论上，策略还整合了响应要素——筛查和分析机构所在的外部环境，并感知应在何时采取维持机构生存和增长所需的变化，而这自然而然也就决定了策略制定与领导力之间相辅相成的关系。

不管怎么样，文化与领导力之间也是不可分割的。创始人与有影

响力的领导者经常会推行新的文化，并灌输一系列能够持续数十年的价值观和设想。一段时间过后，机构的领导者还可以通过有意识和下意识的行动来不断地完善机构文化，有时候也会带来意想不到的后果。据我们观察，出色的领导者会自觉地意识到自身被植入的多种文化，并能够感知在什么时候发起变革，并熟练地引领文化变革的流程。

[前沿]

应对不满客户的3大原则

新研究（其研究的视频记录了航空公司一线客户服务专员与闹情绪的乘客之间的互动）凸显了众多机构在指导其员工如何应对投诉时存在的错误做法。具体来说：过多的道歉和同理心会适得其反；此前研究所吹捧的“掌控者”模式有点言过其实；客户在评判工作人员处理问题的好坏时会考虑解决方案之外的诸多因素。

[实战复盘]

无印良品母公司的董事长
如何制定全球扩张计划

一般来讲，当公司看到其产品存在国际需求时，它会试图迅速扩张，从而走在竞争对手的前面。然而，致力于制造简单优雅的平价家居用品和服饰的日本品牌无印良品则选择了以更加谨慎小心的姿态来扩张其国际业务。不管是经营已久的店面还是新开设的店面，公司的目标是在所进驻的每一个区域实现盈利。

Harvard
Business
Review

Idea Watch

前沿

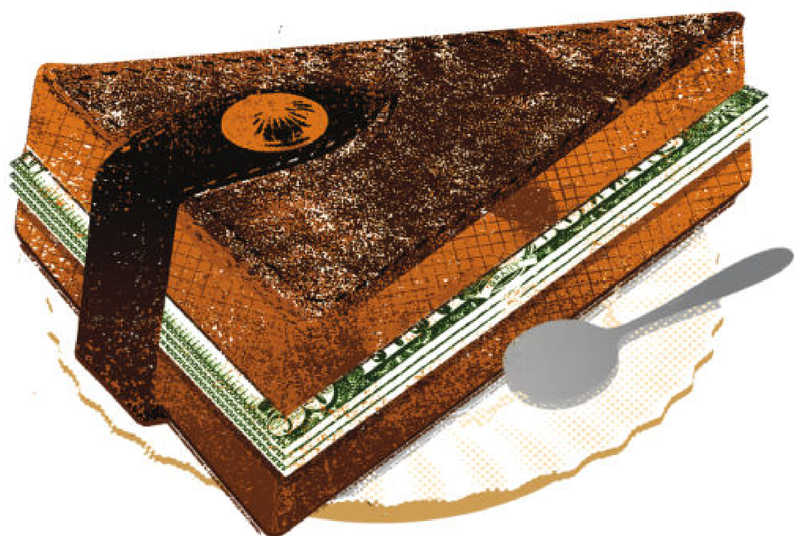


抓住顾客的钱包份额

CUSTOMER LOYALTY ISN'T ENOUGH.GROW YOUR SHARE OF WALLET

蒂莫西·凯宁汉（Timothy L. Keiningham）勒赞·阿基索（Lerzan Aksoy）
亚历山大·博耶（Alexander Buoye）布鲁斯·库伊（Bruce Cooil）| 文

钱包份额法则（ Wallet Allocation Rule ）助你赶超对手。



公司花费大量时间和金钱，尝试通过评估和掌控客户满意度、净推荐值（Net Promoter Scores）等指标提高客户忠诚度。可是，传统的忠诚度评估指标与最重要的“钱包份额”（share of wallet）之间相关性很低。钱包份额是指客户购买某一类产品时在某一品牌、门店或公司所花费钱的比例。也许客户对你的品牌很满意，愿意向其他人推荐，但如果这些客户对你的竞争对手同样满意（甚至更喜欢你的对手），你就会损失销量。设法提高顾客满意度，不一定能起作用。这并不是说传统指标没有价值。传统指标可以很好地帮助你了解客户是否满意，是否会向朋友和同事推荐你的品牌，但无法告诉你客户在你的品牌和竞争对手之间如何分配消费。

沃尔玛曾经在这方面受过教训。2008年，沃尔玛根据大量顾客反馈发起了“影响力项目”（Project Impact），专为改善顾客体验而改造店面，去掉了过道里难看的货盘和货架两端烦人的展示，货架也不再塞得满满当当。结果，顾客满意度果然得到了提升，门店销售额却纷纷下跌，下跌持续时间打破了公司有史以来的纪录。沃尔玛首席财务官查尔斯·霍利（Charles Holley）说：“多数顾客还是会来我们店里买东西，但也开始更多地去别的店里买东西。”虽然顾客满意度提升了，钱包份额却有所下降。

钱包份额的重要性

钱包份额与传统的忠诚度指标无关，究竟跟什么有关？为了寻找与之相关的指标，我们开展了为期两年的纵向研究，调查了超过1.7万名消费者，涵盖9个国家10余个行业。我们提出一系列各种各样的问题，收集消费者在一段时间内的购买记录和满意度、忠诚度评价。据我们所知，这是同类研究中规模最大、最严谨的一次。

通过分析，我们找到了一种简洁的相关性。消费者会对自己选择

的品牌进行排名，我们总结出一个新的公式——“钱包份额公式”，根据排名预测钱包份额。在各个公司、各个行业，品牌的钱包份额公式得分与其钱包份额都一致，平均相关性超过0.9（完全相关为1.0）。更重要的是，钱包份额公式得分的变化与顾客钱包份额变化的相关性高达0.8。满意度和推荐意愿与钱包份额的相关性只有0.1。

钱包份额公式的本质特征是，既考虑品牌在顾客心中的排名，也考虑了顾客在某一品类中选择的品牌数量。知道了这两个数值，你就可以稳妥地预测钱包份额（计算步骤见附表“运用钱包份额公式”）。

运用钱包份额公式

别被数学吓到了。计算公司的钱包份额，只需要3个步骤，运用一个简单的公式。

1 确定顾客在目标品类中选用的品牌（或商店、公司）数量，比如斯图亚特、玛丽和乔购买洗涤剂都会在Acme、Mega和Brand X这3个品牌里做出选择。

2 调查每个品牌的顾客满意度或其他忠诚度指标得分，按照分数进行排名，出现平局时取平均值，比如有两个品牌并列第一，就以两者都是1.5计。

下表是斯图亚特、玛丽和乔3人对3个洗涤剂品牌的满意度排名。

	Acme	Mega	Brand X
斯图亚特	3	1	2
玛丽	3	2	1
乔	3	1	2

3 计算某位顾客对某个品牌的钱包份额，要将该品牌的排名和该品类的品牌数量代入钱包份额公式：

$$钱包份额=\left(1-\frac{排名}{品牌数量+1}\right)\times\left(\frac{2}{品牌数量}\right)$$

斯图亚特对 Acme 洗涤剂的钱包份额为：

$$\left(1-\frac{3}{3+1}\right)\times\frac{2}{3}$$
$$=(1-0.75)\times0.67$$
$$=0.25\times0.67$$
$$=0.1675，约等于 17\%$$

将每位客户和每个品牌的数据代入以上公式计算，便可得到所需数据。要计算某品牌的总体钱包份额，将所有顾客的钱包份额分数相加取平均值即可。

	Acme	Mega	Brand X
斯图亚特	17%	50%	33%
玛丽	17%	33%	50%
乔	17%	50%	33%
品牌钱包份额	17%	44%	39%

（返回原文阅读）

假如消费者考虑某类产品时只有两个备选项，你的品牌是其中之一，那么从公式中可以看出，你的品牌是首选项还是次选项，会对销售额产生巨大影响。在这种情况下，即使你和对手排名并列，后果也

很严重：你原本可以从顾客那里赚到的钱，有一半被竞争对手赚走了。如果顾客的备选项多一些，成为次选项的负面影响就没有这么大了。

实践意义

钱包份额法则可以对战略产生重大影响。要了解钱包份额变化的原因，管理者必须将注意力从影响满意度的因素转移到影响排名的因素。

首先，不能在真空中评估品牌表现。这一点似乎不必再强调，但现实中许多管理者都是这样，评估顾客满意度或其他指标时，只参考顾客对本品牌的接受度，不考虑其他品牌的存在。这样得出的用于考评和奖励管理者的顾客忠诚度目标，只跟顾客满意度排名挂钩，无法提升品牌排名，而后者才是能够提升钱包份额的因素。

其次，钱包份额法则让我们得以制定直接影响品牌表现的战略，评估战略对钱包份额的影响。公司用于提升钱包份额的方式往往千篇一律：开展讨好顾客的项目，然后评估顾客满意度。看看沃尔玛的教训，让顾客更开心，未必能给收入带来积极影响。公司应当去了解客户选择各个品牌的原因。如果你的品牌不是首选项，就应该去问顾客，为什么他们更为青睐竞争对手品牌，根据反馈提升自己品牌的排名。钱包份额法则说明，如果无法提升排名，钱包份额就不会提升（见边栏“如何提升排名”）。

下面来看我们研究中的一个综合案例，展示某家提供全面服务的日用百货零售商如何运用钱包份额法则。该零售商开展顾客调查，发现顾客总体对购物体验感到满意，53%的人给“会将这家店推荐给别人”的选项打了9分或10分（满分为10分）的高分。可是，尽管在这方面得分很高，将这家店作为购物首选项的顾客却只有43%。这个结果意味着，57%的顾客更青睐竞争对手，或是认为这家店铺与竞争对手

不相上下。

该零售商运用钱包份额法则，计算出本公司和3个主要竞争对手的平均钱包份额，与顾客平均每月杂货开支和选择竞争对手商店的顾客数目相乘，结果显示，3个最大的竞争对手每月从顾客钱包里赚走4.25亿美元——这些钱有一部分可以靠提升排名赢回来。

再回到顾客调查，管理者发现，顾客愿意向别人推荐的原因是商品和氛围都很好。这个发现不出意料，管理团队努力让这两个方面比对手更出众。竞争对手吸引顾客的又是什么？调查显示，一号竞争对手的吸引力在于“天天低价”；二号对手的优势也是价格，主要是轮流大幅度折扣；三号对手则是位置优越。

管理者立刻意识到，要想让店铺在更多顾客心中成为首选项，不能只是继续强化原本的优势。提供质量更好的产品或者继续改进店铺氛围，只会让原本就把店铺作为首选项的顾客们更加满意，不会改变其他注重低价和便利的客人的想法。

如何提升排名

想让品牌的排名提升，就要尽量降低客户选择竞争对手的可能性。下面是一个可以迅速应用的简要方法。

运用 钱包份额法则，评估客户选择的每个竞争对手所占的钱包份额。

确定 客户选择各竞争对手的比例。

计算 客户贡献给各竞争对手的收入。

寻找 客户选择竞争对手的主要原因。

选择 性价比最高的机会：找到客户选择竞争对手的原因，评估一下针对各个原因赢取客户所需的成本，对比赢得客户后

可能获得的经济回报。要考虑各竞争对手有共通的地方，解决一些问题可以获得累积效应。

（返回原文阅读）

不可能在所有品类与对手展开价格战，于是管理者决定给顾客常常购买的日常必需品降价，让喜欢优质商品和店内氛围的顾客少一些光顾低价竞争对手店铺的理由。降价后的顾客调查发现，将这家店作为购物首选的顾客增加了6%，达到49%，顾客经常前往的店铺平均数目从2.5下降到2。将这些变化代入公式可以得出，该零售商钱包份额提升了7%，相当于从对手那里夺回了6200万美元。

如果不再局限于顾客满意度，转而关注利用提升满意度和其他忠诚度的因素赶超竞争对手，许多公司都可以实现这样的增长。如果你追求的是增长，就要注意排名，别再关注得分。通往成功的道路大同小异。重要的不是得到多少分，而是要超越竞争对手。



蒂莫西·凯宁汉 是益普索满意度和忠诚度（Ipsos Loyalty）业务执行副总裁、全球首席战略官。勒赞·阿基索 是福特汉姆大学市场营销学副教授。亚历山大·博耶 是益普索满意度和忠诚度业务副总裁。布鲁斯·库伊是范德堡大学欧文管理学院管理学Dean Samuel B.与Evelyn R.Richmond教席教授。



数据控

商学院学生更自恋

阿巴拉契亚州立大学的詹姆斯·韦斯特曼（James W. Westerman）主持的一项研究显示，商学院本科生在自恋性格量表中得分比心理学学生高16%。研究人员写道：“我们未来的公司领导者似乎比其他专业的学生更自恋。”

效率

多任务管理的高管团队表现更优

凡吉利斯·索塔里斯（Vangelis Souitaris）
马赛罗·迈斯卓（B.M. Marcello Maestro）｜文

许多管理者苦于被不合时宜的电话和同事打扰工作，影响效率。专家也提出，应对这类干扰，给很多知识工作者造成的影响等同于注意力缺失障碍。针对这个问题的建议通常是避免多任务处理：每天只查看两次电子邮箱；抵制诱惑，不要放下手头的事情去处理别的紧急情况。

我们对高管团队的研究表明，这种对多任务处理的偏见可能具有误导性。坚持逐一完成任务的高管也许会给公司带来负面影响。在一些情况下，高管团队接受乃至享受干扰，表现反而更好。

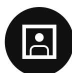
我们收集了在伦敦证券交易所上市的近200家新技术公司CEO及其他高管的信息，评估管理团队的多任务倾向和公司利润。选择技术公司，是因为这类富有活力的公司内部，高管团队通常是自行组建，团队成员观点较为一致。

通过问卷调查和访谈，我们发现样本中约1/3的团队高度倾向于多任务模式。约1/6的团队高度倾向于单任务模式：他们不喜欢同时处理多个任务，从而尽量避免。其他样本团队则处于两者之间。

我们发现，倾向多任务模式的团队所在公司财务业绩明显优于其他公司。

为什么会存在这样的差异？事实证明，倾向于多任务的团队善于交流信息，吸收和传播深度信息的能力优于其他团队。因此，这类团队作出战略决策的速度更快，不那么重视分析大量数据，陷入僵局的可能性比其他团队低。我们相信，令他们所在公司绩效提升的正是这种加速的决策过程。

高管多任务倾向，放在其他类型的公司也是有益的。高效的信息流动和快速的决策，对于多个领域的大型公司企业都有帮助。不过我们的研究表明，对于必须应对社交媒体、清洁技术和网络安全等动态商业环境的初创公司和小公司而言，这些能力必不可少。在这种情况下，推崇多任务处理的文化可以助力高管团队取得成功。为初创公司组建管理团队的创业者和风险资本家要记住这一点。



凡吉利斯·索塔里斯 是伦敦卡斯商学院教授。马赛罗·迈斯卓 是纽约投资公司Bravemarket董事总经理。

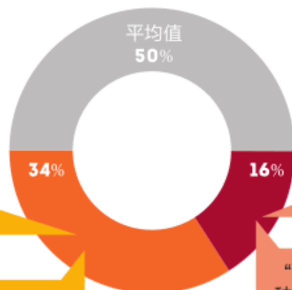
并非所有管理者都擅长同时处理多项任务

参与调查的高管团队有1/3的人乐于接受工作中的打扰，约1/6倾向于专注一项工作。下图中引文是一些受访者的意见。

高度多任务倾向

“我们总是同时处理多项任务，不止是因为我们有这个能力，还因为我们就是想这样做。”

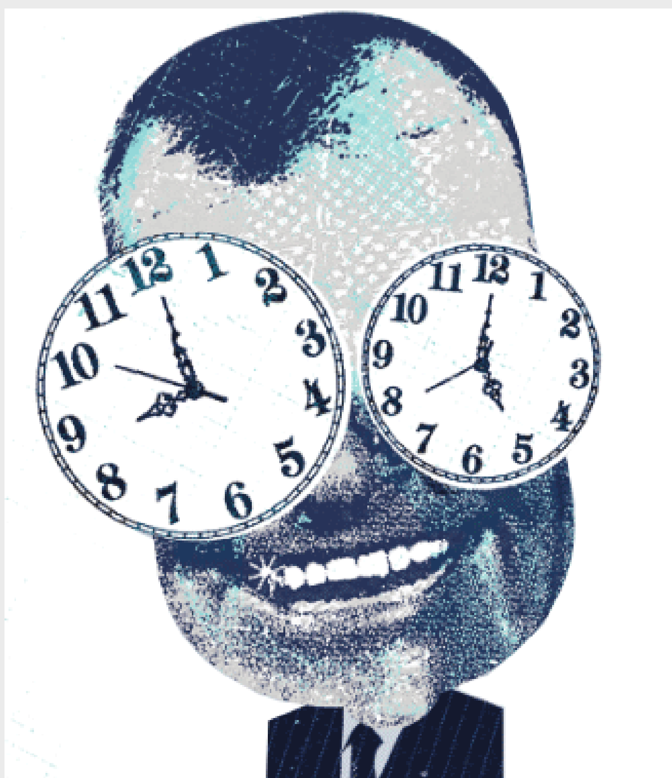
“我们团队的骄傲就是能同时监督几个正在进行的项目，毫不费力……我们喜欢不断变化的局面，乐于迎接对注意力要求更高的挑战。”



高度单任务倾向

“如果有人觉得一个项目赚的钱比另一个项目少也没关系。我们一旦开始一个项目，就会尽力做完。”

“在几个项目间切换，这种做法明智吗？我是说，这样就没办法把每个项目考虑透彻了吧？我觉得这样只会打断思考，分散注意力。”



研究控

下班后的一个微笑有多重要

父母上班不在家，是否会影响孩子的心理状况？有两项新的研究，从不同角度考察了这个问题。波士顿学院（Boston College）玛西·皮特-凯索菲斯（Marcie Pitt-Catsouphes）和桑迪·提斯代尔（Sandee Tisdale）的研究表明，青春期早期的孩子，幸福感不会受到父母投入工作的时间多少影响，而是会受父母结束一天工作后的心情影响。他们感到父母心情越好，就会觉得越幸福。

范德堡大学（Vanderbilt University）安德烈·克利斯提-米泽尔（C. André Christie-Mizell）主持的另一项针对这个年龄层少年的研究则发现，霸凌与父母工作时间本身没有联系，但父亲全职或工作时间更长、感到父亲陪伴自己的时间不够的孩子，出现霸凌行为的可能性较高。

制造

通用部件虽好，却难以实现

瑞安·博厄斯（Ryan Boas）
爱德华·克劳利（Edward Crawley）｜文

对于制造商而言，在产品线中实现部件标准化、通用化，可以产生规模效益，节约各方面的成本，应该能带来更大的利益。例如，某汽车制造商可以在所有车型上采用相同的制动系统，从而削减成本。可是公司往往难以实现部件通用化的目标。原因何在？

我们研究了航空、卫星、汽车和半导体等行业的7家领先公司，前往实地调研32天，进行了119项访谈。我们发现，管理者明白通用化可能带来的益处：缩短前置时间、降低固定的研发和外包成本以及其他可变成本、提高产品可靠性。不过，我们发现有一种模式限制了通用化。

这种模式从开发团队为产品线中某些型号提出设计概念的时候就开始了。在这一阶段，通用化程度通常很高。可是，随着设计进程，产品各部分出现各种改变，通用性逐渐降低。也许每一个改变都很微小，可是所有改变叠加产生的影响（术语叫作“偏差值”）可能会很大。最初为引擎等大规模次级系统制定的通用化目标，最后也许只能在一些小部件上实现。

导致偏差值提升的因素有很多。逐渐对不同市场区块的不同需求加深了解，通用性可能会降低。研发团队在做出改变时未能有效协调，通用性随之降低。新技术可能会要求一些型号进行相应调整。由

于资源限制和规避风险的需求，系列产品中的各个型号设计时间通常不同，可能延续数年，这一点加深了上述几个因素的影响，进一步削弱了通用性可能带来的利益。

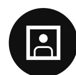
我们通过案例研究找出了一些方法，能够更好地利用协同增效，实现通用化的益处。具体如下：

第一，转变公司文化，不要只关注单个产品，而是要考虑产品系列（product family）。调整研发过程，注意整个产品系列的成本和利润，而且要认识到，选择某个通用部件可能会对某一件产品造成损害，但是能够节省整个系列的成本。

第二，确保组织内有强大的"平台管理者"，负责整合奖励措施，鼓励有益的通用化。公司往往赋予产品经理太大的权力，而产品经理做决定时只考虑自己的产品能否获益，忽视偏差值和整个公司的利益。

第三，在整个产品家族的生命周期中积极管理通用化。许多公司最初打算采用通用部件，但在之后的阶段就忽略了早先的计划。

最后，要着眼现实。通用化可以成为提高利润的强大因素，但通用化本身并不是目的。如果产品差异性不足，销量降低，造成的损失会抵消节省的成本。另外，推动通用化的过程中也存在诸多障碍，使得制造商难以充分发挥通用化的潜力。



瑞安·博厄斯 是Photon Consulting公司顾问。
爱德华·克劳利 是麻省理工学院工程学教席教授

公司为何无法实现产品通用化？

某飞机制造商计划在几种新机型上采用高度通用化的机

身、引擎、电子元件和辅助软件，一次性控制成本。然而在开发期间，客户的特殊要求使得通用性大大降低，例如，不同的着陆要求和避免超重的需求，让某些机型有了很大的改变。我们开展研究时，通用化程度已经从80%下降到35%。由于开发仍在进行中，最终的通用程度可能会更低。

沃顿商学院市场营销学James G. Campbell教席助理教授乔纳·伯杰告诉受试者，他们在与隔壁房间的另一个人比赛打字速度，获胜者会得到金钱奖励。一轮比赛之后，他分别向受试者反馈，说他们的速度与竞争对手相比远远落后、稍微落后、不相上下或略微领先。只有被告知速度“稍微落后”的受试者，在第二轮中速度明显提高。总体来讲，这组受试者表现优于“略微领先”组。伯杰由此得出结论：

“稍微落后”
更具激励效应

IF YOU WANT TO WIN, TELL YOUR TEAM IT’S LOSING (A LITTLE)

乔纳·伯杰（Jonah Berger）| 文 蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 万艳 | 编辑

伯杰教授，
捍卫你的研究吧

伯杰：结果很明显。认为自己在竞争中稍稍落后的人，努力程度大幅上升。除了实验之外，我们分析了现实中6万场篮球赛（其中有

1.8万场NBA比赛）的数据，发现了同样的现象。得分和获胜可能性之间基本是线性关系：球队领先两分，获胜的可能性上升约7%。然而这种线性关系中存在一个重大例外：中场时落后一分的球队，获胜的可能性比此时领先一分的球队更高。出现这种比分的球队，实际获胜的比例比线性关系预示的高出8%。

HBR： 一分的差距在篮球比赛中算不了什么，可能只是偶然。

不是偶然，我们的研究重视的正是比分相近。这种现象只在球队比分略微落后的时候出现。得分领先的球队获胜的可能性应该更高，原因有二：其一，得分领先说明这支球队水平更高；其二，落后的球队要拿到更多分数才能赢。但我们发现了这个有趣的现象：略微落后的处境可以激发士气，进而提升表现。

奖励机制通常只是奖励表现最好的人。我们的研究表明，要激励人还有更好的方法。

略微落后的球队知道有希望扳回比分，而且意识到必须在下半场更加努力，于是就这样做了。2011年7月份日本和美国的女足世界杯决赛，一位评论员指出一个奇怪的现象：日本队落后时似乎表现更好。我们的研究表明，这个现象并不奇怪。

NBA球员的性格，多半原本就乐于竞争，这不能说是随机抽样吧。

的确是这样，但我发现比分落后的球队会更加努力，这一点很有说服力。为什么他们不是一直都竭尽全力呢？竞争意识极高的群体，始终竭尽全力，不就应该不留余地再提升动机和努力了吗？我觉得这个现象说明，人在略微落后的时候可以发挥出更多实力。

这个“略微”究竟是多少呢？如何判断动机不再提升的临界点？

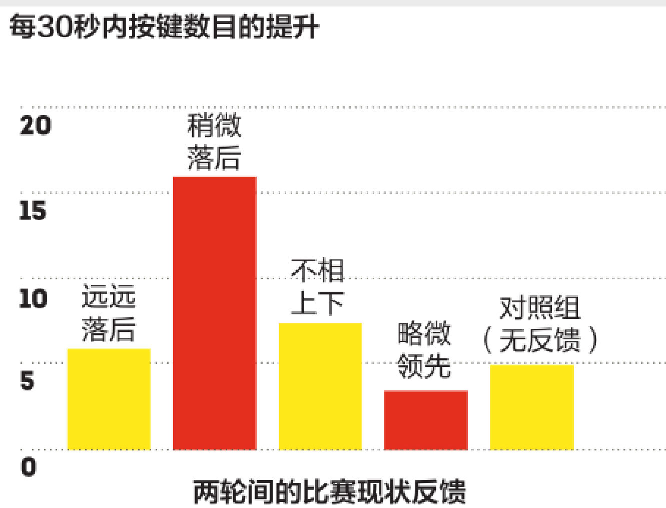
显然要根据情况判断。假如一个销售员的业绩只比另一个人少一单，但这两人平均一年只有3单100万美元的业绩，这就不能说是略微落后了。让人感觉到自己能够克服的微小差距才起作用。

假如换成一名普通销售员，不像职业篮球选手那么乐于竞争，比的也不止肢体技能，这个结论还适用吗？

我们在一项实验中评估了参与者的自我效能，即人对自己获得成功的能力的信心。虽然稍微落后的人倾向于更加努力，不过其效果在自我效能高的人群中更强烈。我认为，脑力工作者中应该也有类似的现象，因为他们的工作任务也会受到努力的影响。

略微落后的人会发挥更多实力

让受试者进行打字比赛，对他们的成绩给出不同的反馈，他们的表现也会不同。



你们的实验和篮球赛采用了按键数、分数这样的指标，还有中场休息。要产生那种效果，是不是必须要有确实的数据和休息时间？

休息是会有影响的。篮球赛的数据表明，稍微落后的队伍在中场休息后弥补了之前所有的不足，变得非常强大。中场本质上是用来评估的时间。球队需要这样一个重新部署的机会。所以，即使是结构不同于篮球赛的其他比赛，你也会希望有这种休息时间。至于指标，我觉得只要能想办法拿出数据就都可以。不过数据不是必需的，只对参与者说他们“有点落后”也有效果。比如“他做得比你快一点点”或者“他写的报告更整洁”，这种主观的指标也有效果。

管理者肯定会利用这种效果吧，员工经常听说自己比其他人落后一点，听烦了就放弃了。

我觉得，如果反复这样做，效果肯定会消失。不过我们这个发现的重点在于，公司应当改变激励结构。奖励机制通常只是奖励表现最好的人，对于接近最高水平的人当然很好，但对跟第一差距太大的人反而有负面作用。

我们的研究表明，要激励人还有更好的方法。各个层次的竞争反馈应该帮助所有人提升表现。把第二和第一作比较，第100名跟第99名作比较，根据每个人的进步进行奖励，这样的评估才能真正提升员工的工作动力和成绩。

7分钟关键数据

获胜球队最有可能在中场休息后7分钟内弥补之前的失误，这说明中场的评估可以大大提高球员努力的程度。

你说的这个做法很像高尔夫球赛中的“差点”。

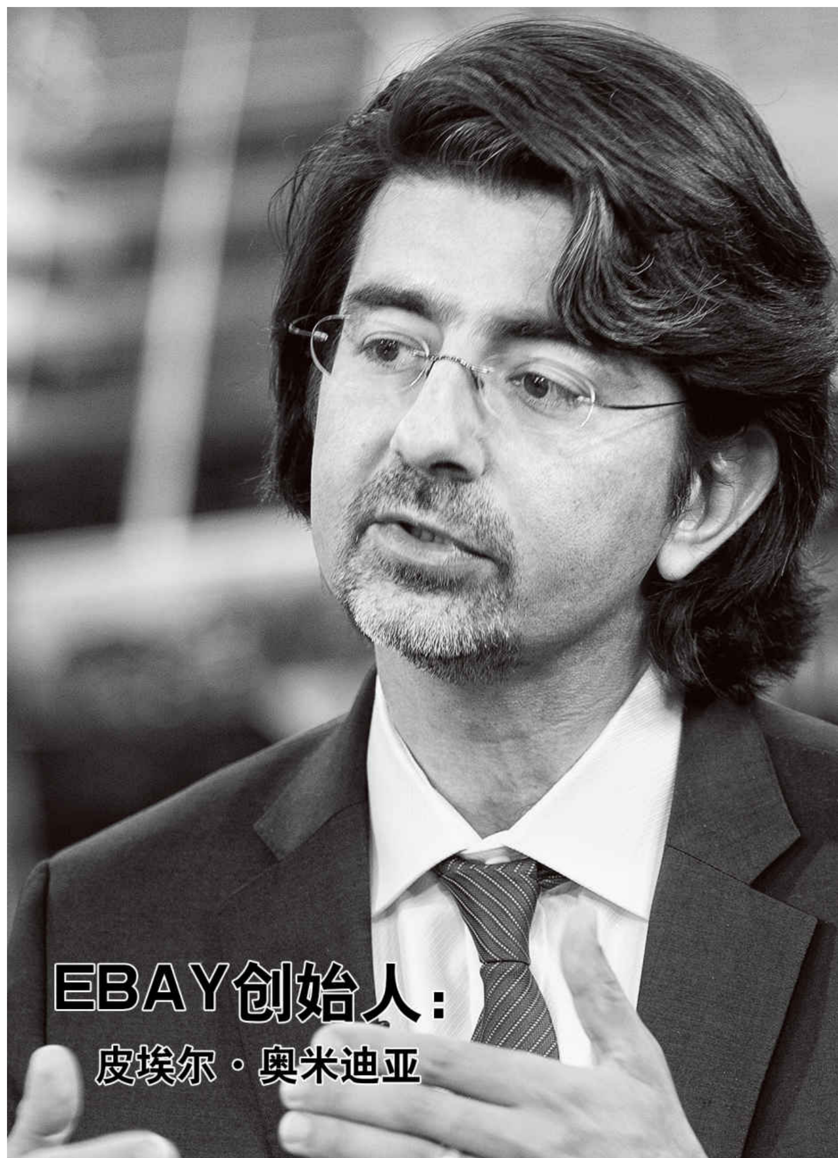
对的，所谓“追击式”激励。

这项研究还会如何发展？

跟我合作的德温·波普（Devin Pope）在研究整数对动力的影响。如果我考SAT得了1190分，会不会比得到1200分的时候更想努力？有一个有趣的问题：固定指标和竞争参考指标，哪一个让人更有动力？给员工提供确定的目标，或者拿他们与其他人对比，哪种做法会让他们工作更努力？

这篇奇思辩的水平略微落后于我们最好的一篇。

先休息一下吧，再开始采访的时候我会更加努力的。


EBAY创始人：
皮埃尔·奥米迪亚

EBAY创始人：将创新注入慈善

EBAY'S FOUNDER ON INNOVATING THE BUSINESS MODEL OF SOCIAL CHANGE

皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）｜文
廖琦菁｜译 王晨｜校 李剑｜编辑

受到eBay社会影响力的启发，奥米迪亚为其慈善公司奥米迪亚网络（Omidyar Network）创建了非营利与营利结合的混合模式。

我的慈善家之旅始于1998年9月，eBay上市的那一天。我花了两周时间协助上市前的路演工作，接着我们到达高盛纽约办公室。我当时精疲力尽。公司上市的那一刻没什么戏剧性。我们一直认为，当公司上市时，股票会在市场开市时交易，但实际情况并非如此。我们必须等待银行家们进行初始交易。所以，当天开市时，我们只是无所事事地站在交易大厅，没人注意我们。墙上有一个股票代码显示屏，45分钟后有人提醒我们，应该开始在屏幕上找eBay了。果然，几分钟后，我们看到了eBay的股票代码从右向左滚动。我们欢呼、拥抱、击掌庆祝。

我们以每股18美元的价格首次公开发行股票，这让我的股份价值

几亿美元。上市当天，我们的股价上涨到近54美元。和所有内部人员一样，我的股份也将被锁定6个月，所以那些都只是账面财富。而在账面上，我的股份价值超过 10亿美元。这令我震惊，完全出人意料。

不久后，我开始与我的未婚妻、现在的太太帕姆沟通，讨论未来我们该如何处理这笔财富。这显然比我们需要的多得多，而且累积的速度非常快：在我写完原版软件的三年后，eBay就上市了，所以没有什么“哇，我在公司奋斗了一辈子，这笔钱受之无愧”的感觉。我们认为，自己有责任确保这些资源得到充分利用。

几个月后，我们创建了一个非营利家族基金会，这是新晋慈善家的普遍做法。我们用非正式的方式，请家族的一位朋友担任执行董事，把钱通过基金会捐给各个慈善机构。这种方法是回应式的——我们在报纸上读到有关信息，接着就是“捐些钱吧”。几年后，我们意识到必须让基金会更加专业化，并由战略驱动。我们招聘了一些高管，帮助我们从eBay的成功中获得经验，并将其应用于慈善事业。

很多人无法区分“捐助（Charity）”和“慈善（Philanthropy）”二词的区别，但对我来说，两者的含义明显不同。当我使用“捐助”一词时，我联想到需要立即纾困的遭遇，这纯粹由同情心驱动。捐助是非常重要的，但永无止境，因为永远会有人在遭受痛苦。其本质是不可自我持续的。不过，世界上自然灾害等问题须由捐助的方式解决。

慈善的含义要深远得多。慈善一词来源于拉丁文，含义是“人性之爱”。慈善是一种改善人类与世界现状的愿望。这要求我们去思考问题的根源，防止未来的苦痛。如果我们想实现可持续的变革，必须用好一切工具。

到了21世纪初，我意识到，eBay深远的社会影响力也是其业务的一部分。它拥有约1亿名用户，教会人们在互联网上相信一个陌生人，信任的程度至少足以完成一笔交易。eBay为人们提供了新的工作和生计，影响的范围很广。我开始思考：如果我用1万美元的启动资

金，没有任何额外捐款，创建一个非营利机构，并设定一个目标，在10年内建立一个拥有1亿人的互信网络，它能否会成功？可能不会。但是不知为何，一个企业能在更短时间内用更少的外部资本达到如此高的社会影响力。

一个小代价

在思考慈善事业时，我开始寻找能够利用商业惊人力量的方式，来让世界变得更好。到2003年，我开始与我的顾问讨论这个问题。有人告诉我，慈善事业完全由非营利组织构成，税收制度限制了这种形式下能做的事情。具体而言，基金会只能考虑纯资助的项目，不能跟有回报的投资沾边。税法的复杂性很高，违背的风险也很高。所以我开始向我的团队施压，要求他们找到一种能通过投资企业开展慈善工作的方法。我的家庭顾问麦克·莫尔（Mike Moh）说："有一个方法能实现，但你会失去一大笔减免税款。"于是我问，"多少钱？告诉我一个数字。"他计算了一下，如果我们停止扣除基金会的工资和管理费用，那么意味着每年增加100万到200万美元的额外税费。我当下的反应是，这个事不用费脑筋。在每年花费1亿美元的情况下，付一两百万美元就能灵活使用一切可以改善世界的工具，这似乎是一个小代价。



小额贷款的良性循环

皮埃尔·奥米迪亚在2008年3月拍摄了这些照片。

1. 印度安得拉邦的一个小额贷款组织。

2、**3.** 孟加拉国的两名小额贷款受助人。

4. 孟加拉国达卡一所学校的学生，该学校由奥米迪亚网络投资的公司BRAC经营。

构建合适的公司结构是一个挑战。最终，我们成立了一个名为奥米迪亚网络（Omidyar Network）的有限责任公司，雇用所有员工。这让他们在做尽职调查时，不用考虑这项工作是否会转为非营利拨款或营利性投资。我们的非营利实体仍然是501(c)(3)组织。［501(c)(3)为美国税法的一个条款，对该条款下的宗教、教育、慈善等组织免税，美国大部分慈善类非营利机构均为501(c)(3)组织。——译者注］，但这纯粹是为了我们拨款要用的支票簿。

我们的做法史无前例，公司律师从未见过类似的组织架构。其实，我们不得不解雇基金会的所有员工，然后在有限责任公司名下重新雇用他们。今天，那些既能产生影响、又能获得利润的投资者有一

个名字：影响力投资者。而且这个领域正在获得很多关注和知名度。但在当时，没人知道我们要做的是什么。

找到合适的组织架构还不算最大的障碍。我们也面临着文化挑战。项目官员为基金会做尽职调查的方式，与风投公司投资分析师的方法大相径庭。主要的分歧是两类人对待风险的态度截然不同。项目官员风险规避程度要高得多：如果基金会向一个机构拨款，然后失败了，这会被视作一个大错。相反，对于最优秀的风险投资家来说，如果投资的10个项目中成功了2个，他们会很高兴。而且，当他们准确判断风险时，能够获得惊人的经济回报。

在我们进行组织架构调整的同时，我们必须聘请有投资经验的人，他们了解如何评估公司的管理、竞争格局和财务回报。这为我们制造了更多的挑战。你如何能让非营利项目官员与营利性风投专家在同一个团队中呢？你应该如何向他们支付报酬？我们在头几年没找到正确的方法——我们无法调和两种文化。很难做到在激励营利业务员工的同时，不打击非营利业务员工的积极性。我们引进的一些营利业务员工没有待太久，而非营利性业务员工也许会感觉自己不受重视。所以，我们一直在学习。

关注小额信贷

我们第一批进行营利性股权交易的公司包括Ethos Water，它通过效益分成为印度、东非及其他地区提供清洁的饮用水；以及Meetup，该公司让有共同爱好的人能够创建线下社区。

但很快，我们开始大量投资小额信贷，从那时起，我们开始看到我们创造的混合架构的充分价值。在20世纪80、90年代，大部分小额信贷由受捐款资助的非政府组织执行。现在不同了：今天，在规模最大的小额信贷机构中，大部分以营利为目的，我们现在有能力投资这些机构。这些资金能让穷人们创办企业，并因此获得受教育机会。

例如，一个家庭可能会借钱买牛，然后卖乳制品；或买缝纫设备，然后卖衣服。再用赚到的钱送孩子们上学。自2004年以来，我们投资的28个机构中，有15个为非营利组织，13个为营利性组织。由于一些机构不够重视消费者保护和教育，小额信贷开始受到越来越多的审查。但重要的是，要记住小额信贷取得的大量好成绩：它让1.5亿人有了创业的手段，获得收入，打破贫穷的循环。这些人中的大部分每日生活费不足1美元。

2007年，公司进行了一个大的转变，为摆脱传统的等级模式，我们重组了奥米迪亚网络，并建立了合伙人风格的领导和治理。简而言之，我们认为，由于这家机构的运营方式更像风险投资公司，管理架构也应该与之匹配。我们引入了有史以来第一位管理合伙人马特·班尼克（Matt Bannick）。他建立了eBay国际业务，领导eBay收购PayPal后的整合工作，以及PayPal在国际上的迅速扩张。在过去的4年中，马特做了很多改变，他组建了一支优秀的团队。现在，我们50多名员工，其中只有一两名来自初期纯非营利团队。我们着重研究如何在必要时利用营利性或非营利性杠杆。迄今为止，奥米迪亚网络共投入了4.42亿美元，其中2.39亿美元用于非营利性拨款，2.03亿美元用于营利性投资。其中超过1亿美元是小额信贷。

今天，我们有10多名员工负责孟买的业务，孟买已经成为我们工作的重点。众所周知，孟买有着庞大的贫困人口，但它也有着数量惊人的智力资本。在这里，贫穷的人与野心勃勃、受教育的创业者相邻而居，这种现象在世界其他地方都不存在。在孟买，乞丐就在富有银行家上班的路上乞讨。我们在印度投资的根本理由是，未来5到10年，这里产生的创新会极大地改善全世界赤贫人民的生活质量。其中有很多将来自创业者和企业。我很高兴成为这一过程中的一部分。

举例来说，我们资助了一家名为d.light的公司，它制造小巧、实惠的太阳能灯。大部分人没有意识到，世界上四分之一的家庭无法使用电灯。主要的替代品是煤油灯，但很多人买不起，而且煤油灯对健

康和环境都是有害的。我们还资助建设非洲的一个营利性学校，公司也在考察医疗健康的投资申请。

物尽其用

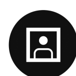
起初，我们非营利与营利结合的混合方式招致了一些批评。普遍的担心是，“这个人原本要把自己大部分的财富捐给慈善组织，但现在他说要把一部分钱交给营利机构，他也许只想赚更多的钱。”批评者认为，这将会是非营利组织的损失。一些事情放大了他们的担忧，当时，有很多商人涉足非营利机构，造成了一些文化冲突和敌意。其实，是更深层的意识形态问题起了作用。进入慈善事业或非营利组织的商人通常有这样的想法：他们需要“回馈”。当然，这意味着在商业世界中，他们的工作“拿走”了一些东西。我尝试挑战这个假设。

从最初的几年到现在，公司发生了很多变化，争论也平息了许多。今天，有很多社会企业和公司尝试用对社会负责的方式，为穷人提供服务。在非营利领域工作的人也明白，企业能在其中发挥作用。

我认为我的工作才刚刚开始。我现在44岁，幸运的话，我还有50年的时间。过去几年中，我们已经意识到，如果想使影响最大化，就需要正确的资本结构和对的领导层。我们有3名全职招聘人员。对慈善组织来说，这很罕见，但在风险投资公司却颇为正常。与大部分风险投资家一样，我们对待治理的态度很认真。我们会在自己投资的机构中，担任正式的董事或顾问，这些机构约占我们所有投资机构的一半。

在10多年的工作中，我学到的最重要的事情之一，就是无论你在哪种机构——非营利组织、公司还是政府部门，都真的能让世界变得更好。这不是机构间的竞争，或“回馈”与“拿走”的对立，那些都是过去的思维方式。真正的慈善家，会利用他能够使用的每个工具去产生影响。今天，公司是这个方程式的关键部分，各种机构要学习的是协

作。



皮埃尔·奥米迪亚 是eBay创始人，奥米迪亚网络的联合创始人、董事长。（本文原载于《哈佛商业评论》2011年9月刊）

专栏 COLUMN

浅析“共享经济”成败类型

王永贵 李卅立 郑孝莹｜文 李剑｜编辑

在共享经济时代，使用权经济、闲置经济和慕课经济相对容易成功，而零工经济的结论正好相反。

虽然共享经济最近几年发展迅速，激活了部分处于红海的存量市场，但它并非放之四海而皆准。近期，集体消失的共享雨伞和陆续关闭的共享充电宝等事件提醒创业者：盲目跟风“共享＋”，忽视共享经济所适用的商业模式，即使创业初期备受资本所追捧，最终也难逃失败的命运。

为了辨析共享经济的边界，我们的研究涵盖了全球过去20年间运营时间在5年以上且在创业初期被投资者看好的共享经济公司。借助管理学的交易成本理论逻辑和框架，选取了共享交易中的交互性、便捷性、模块化、不确定性、频率和轻资产等6个维度来解释与预测共享经济模式的适用性问题。最终归纳出3种容易成功的共享模式——使用权经济、闲置经济和慕课模式，以及1种不容易成功的共享模式——零工经济。

3类易成功模式

1.使用权经济。 使用权经济是指物品使用权暂时转移的一种经济模式。尤其在用户容易获取产品或服务信息，而且使用率较高的交通和住宿领域中，企业通常采用清晰标准的模块化交易流程以快速满足用户需求。使用权经济通常呈现出两种不同的商业模式。

一种是让资源在拥有者与使用者之间共享的P2P模式。在这类交易过程中，双方用户经常须面对面沟通，很难保证统一的服务质量。然而，如果共享的资产由用户提供，便可以大大降低公司的运营成本，从而弥补了因互动而产生的成本，这也是Uber和爱彼迎（Airbnb）能成为业界独角兽的重要原因。

交易成本理论的 6 个维度

	交互性	便捷性	模块化	不确定性	频率	轻资产
含　义	产品或服务提供者与用户间的人际互动的程度	产品或服务的可移动性，以便于不同地点和场景的用户使用	系统中各部分可以被拆分和重组的程度	交易中风险的发生概率	交易重复发生的频繁程度	减少生产领域内固定资产投入
代表案例	拼车＞自助提车的Zipcar	电子商务＞快递＞入户服务	Uber ＞美甲服务	教育＞食物＞电子产品	衣食住行＞知识学习	百科全书出版社＞维基百科

另一种是将拥有型产品改造成为使用型产品的B2C模式。在这种共享模式中，企业通过制造出更多的自有资源，并利用物联网技术高效地向顾客提供这些资源。例如，Zipcar分时汽车租赁和摩拜单车都采用了自助式服务取代了人工服务。并且为了让产品在绝大多数时间里处于良好的备用状态，它们花费重金打造专属车型，并配备了大量用于车辆的维修、清理和调度的员工。

2.闲置经济。 不同于使用权经济所提倡的使用而不占有，闲置经济是为了达到物尽其用。闲置经济脱胎传统的跳蚤市场，其实质是二手交易的电商平台。

移动互联网让买卖双方无须见面就可以进行远距离交易。尤其是在更新迭代速度较快的服装、饰品和电子产品领域，较高使用频率促

进了用户的共享意愿。以二手女装交易平台Poshmark为例，每天都有上百万的用户参与交易，70%的买家也是卖家，且每天平均使用时长为25分钟。另外，轻资产模式在给用户带来更多的可选择性的同时还能减少运营成本。与之相反，二手服装网站thredUP以及服饰租赁网站Rent the Runway，由于是公司买下用户的商品后进行转卖或转租，其收益明显低于轻资产模式。

3.慕课经济。 慕课模式通过网络就能使用户随时随地学习课程内容，突破了传统课堂对空间和时间的限制，大大降低了运营成本。这个模式中，模块化的课程设计十分关键。 只有让用户可以按照自己喜欢的顺序编排课表，或者直接跳到想学的内容，共享平台才更容易成功。例如，网易公开课、可汗学院和Coursera等教育网站都是模块化的典范。但是，诸如Besomebody.com这类须在特定时间内观看直播授课的技能教育类网站，由于学员无法回看或点播学习内容，用户黏性会降低很多。

不易成功的类型

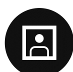
零工经济 可以让自由职业者或兼职者通过分享知识、技能和经验来帮助用户解决问题。零工经济可分为线上众包和线下家政服务两种类型，但是它们都不易成功。

线上众包业务依靠互联网来完成创意设计、多媒体制作和文案策划等任务，如猪八戒网和freelancer.com都是零工经济的典型代表。然而，须注意的是，这种模式很容易出现抄袭和粗制滥造等现象。主要原因是用户只能在购买后才能感受到产品或服务的质量，而且由于用户需求各异，网站便多采用低模块化设计，也就是说，交易只能靠双方的沟通才能完成，因此极易造成平台对交易质量和细节方面的失控。

而在线下家政服务中，由于服务人员需要介入私人空间，任何错

误都有可能会被无限放大，因而提高了交易难度。此时若采用轻资产配置则意味着不稳定供应端数量和质量。例如，美国本地钟点工服务提供商Homejoy的用户，经常遇到接单的维修师傅或清洁工临时有事无法到场的尴尬情况，这时后台只能临时调配其他服务人员以满足用户的紧急需要。长此以往，用户体验和复购率便会受到很大影响，最终只能关门大吉。

综上，我们的研究显示了3种容易成功的和1种不容易成功的共享商业模式，希望创业者不要将目光停留在短期逐利上而滥用共享经济。归根结底，降低交易成本、最大化资源利用率以及可持续的盈利模式，才是共享经济的正确打开方式。



王永贵 是对外经济贸易大学国际商学院院长。李卅立 是南卡罗来纳大学摩尔商学院副教授 。郑孝莹 是对外经济贸易大学国际商学院博士生。


Harvard
Business
Review
Spotlight
聚光灯

聚光灯 THE BIG IDEA

管理者的 AR指南

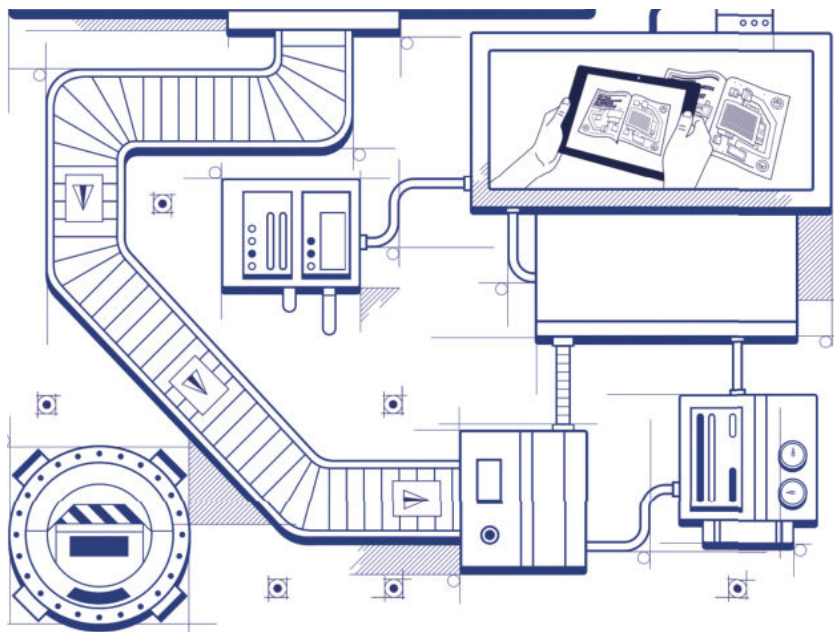
A MANAGER'S GUIDE TO AUGMENTED REALITY

AR部署路线图

WHY EVERY ORGANIZATION NEEDS AN AUGMENTED REALITY STRATEGY

迈克尔·波特（Michael E. Porter） 詹姆斯·赫普曼（James E. Heppelmann）| 文
刘铮筝 | 译 刘筱薇 | 校 钮键军 | 编辑

在未来几年，AR将改变我们学习、决策和与物理世界进行互动的方式。客户服务、员工培训、产品设计制造、供应管理，甚至企业的竞争方式都将因AR发生巨变。因此，企业战略须更新换代。



人类已掌握极为丰富的数据，然而数字世界与应用这些数据的物理世界之间，横亘着一道天然断层。人类生存的现实世界是**3D**状态，但指引我们做出决策的数据却囿于**2D**的页面和显示屏上。今天，全球已拥有数十亿台智能互联产品，它们带来了极为丰富的信息和数据，然而，这道断层却大大限制了我们运用这些数据的能力。

增强现实（AR）——一系列以数据和成像为基础的新兴技术——有望弥合这一断层，释放人类未被开发的特殊潜能。尽管AR技术刚刚起步，但已有迹象表明其将成为主流。据估算，2020年，全球在AR技术上的消费将达到600亿美元。AR将深刻影响每个行业的企业，以及从大学到社会企业的各类组织。在未来几年，AR将改变我们学习、决策和与物理世界进行互动的方式。客户服务、员工培训、产品设计制造、供应管理，甚至企业的竞争方式都将因AR发生巨变。

本文中，我们将阐述AR到底为何物，AR技术和应用如何演进，以及它为何如此重要。随着智能互联产品进一步渗透，AR的重要性也

将呈指数级增长，因为它让智能互联产品创造价值，改变竞争格局的力量倍增。AR将成为人类与机器之间新的交互通道，成为数字与物理世界之间的桥梁。尽管在部署AR技术上还存在不少挑战，但勇于创新的组织，包括亚马逊、Facebook、通用电气、梅奥诊所和美国海军都已经开始应用AR技术，并在质量和生产力方面取到了巨大的改善。我们在此提供一份公司部署应用AR技术的路线图，并且阐述企业将AR融入战略和运营时将遇到的关键战略选择。

AR是什么

实际上，AR技术的应用在几十年前就已诞生，但都是在极为有限的领域中，且相互独立，直到近年，完全释放其潜力的技术才问世。本质上，AR将数据和分析转化为成像或动画，并将其叠加到现实世界中。如今，大部分AR应用都在手机设备上，但未来它将逐渐解放我们的双手，例如通过头戴显示器或智能眼镜。大部分人对简单的AR娱乐应用并不陌生，例如《口袋妖怪Go》或Snapchat上搭载的滤镜。但无论在2B还是2C领域，AR应用的影响力都已远超于此。例如在不少车型中，AR抬头显示器能将导航、碰撞预警等信息投射到驾驶者的视野之中。投射装配信息或保养指令的可穿戴AR设备已经在上千家企业中试运营。AR淘汰传统操作手册和培训方式的节奏正不断加快。

核心观点

问题

现实是3D的，而指导我们做决定或采取行动的丰富数据却停留在2D的页面和屏幕上。现实世界和数字世界之间的鸿沟限制了我们利用信息的能力。

解决方案

增强现实（AR）技术解决了这个问题，它将数字图像叠加到真实物体上，将信息直接放到我们使用这些信息的环境中。AR加快了我们吸收信息和使用信息辅助决策的速度。

结果

勇于创新的组织，例如通用电气、梅奥诊所和美国海军正在使用AR技术改善生产力、质量和培训。将人类的能力与机器结合，AR将大大提升其创造的价值。

在更深层次上，AR创建了一种新的信息呈现范式，我们相信这将深刻影响互联网数据构建、管理和呈现的方式。尽管网络改变了信息收集、传输和获取的方式，但目前数据储存和呈现的方式——在2D屏幕上——仍有不少局限。它要求人们先在脑海中翻译2D信息，然后方能应用到3D世界中。这并不总是一件容易的事，试试按手册修理办公室的复印机就会明白。将数据信息投射到真实的物体和环境中，人们就能通过AR同时处理数字和物理信息，无须再对两种信息进行相互转换。这大大提升了我们吸收信息、决策和执行的速度和效率。

汽车搭载的AR设备就是完美例证。以前在使用GPS导航时，驾驶者必须查看屏幕上的地图，然后才能思考如何在现实世界中“按图索骥”。要在车流如织的环岛上寻找正确的出口，驾驶者的注意力必须在屏幕和路面之前来回切换，并在脑海中建立起两者之间的联系，才能找到合适的转弯时机。AR抬头显示器直接将导航画面叠加到驾驶者看到的实际路面上。这大大减少了头脑处理信息的负担，避免注意力分散，让我们专注于路面情况，将驾驶错误降到最低。（详见边栏《提升人类决策能力》）

如果说AR技术在消费市场崭露头角，那么它工业领域的应用更是

大展身手。美国纽坡特纽斯造船厂在建造美军航母时就应用了AR技术，在制造流程接近尾声时，工人利用AR设备拆除辅助钢结构。过去，工程师不得不频繁地对比实际船体和繁复的2D蓝图，以便对多余的部分进行排查。今天，利用AR设备，他们可以看到投射到船体上的最终设计成像。这使拆除排查时间减少了96%，从36小时压缩至90分钟。AR技术通常可使项目的整体建造时间减少25%以上。

AR的关键能力

我们曾撰文（《物联网时代的企业竞争战略》，详见《哈佛商业评论》2014年11月刊）阐述，智能互联产品在家庭、办公室和工厂中不断普及，用户可以实时监测产品的状态和运行，对产品进行远程控制，并利用实时数据优化产品的性能表现。在一些场景下，人工智能和互联功能可以让产品全自动运行。

AR成倍放大了这些能力所能创造的价值。无论是用户对监测数据的获取和视觉化， 还是接收产品运行的指示和引导，甚至是对产品的控制与互动等方面，AR都大有贡献。

视觉化。 AR应用能提供类似于X光的透视功能，能让用户看到平时无法看到的内部结构。例如医疗器械公司AccuVein推出了一种AR技术，能将患者血管中的心脏跳动信号转化为血管脉络成像，并投射到患者的肌肤上，让医护人员轻松地定位血管位置。这大大提升了抽血和其他相关血管治疗的成功率。这种技术使抽血一次成功率了提升了2倍多，让其他辅助措施的使用减少了45%。

博世力士乐（Bosch Rexroth）是一家全球传动与控制设备供应商，公司的智能互联液压动力系统CytroPac采用了一套AR视觉系统，用来展示产品的构造和功能。用户不但可以看到液压泵内部的3D成像和不同设置的多种冷却系统，还可以清楚地掌握各个子系统相互配合的状况。

指示和引导。AR已经颠覆了传统指示、培训和教练系统。过去，这些关键职能肩负着提升生产效率的重任，但却有成本高，劳动密集和成果参差不齐等天然缺陷。传统的纸面装配指南常常难以理解且耗时费力；标准指导视频则缺乏互动性，且难以满足个体的学习需求；实地培训价格昂贵，并要求教师和学生同处一地，且高度重复。如果恰好缺少某个特定设备，受训者还需要额外培训才能将所学知识转化为实际操作经验。

通过实时、实地且分步骤的视觉指导，AR完美解决了这些问题，尤其是在产品组装、机械操作和仓库物流等领域。手册中复杂的2D图纸转化为互动的3D全息成像，一步步带领用户完成所有必需流程。人类想象力和理解力得到了解放。

提高人类决策能力

AR力量的核心源于人类处理信息的方式。我们通过五感来获取信息，但每种方式获得信息的效率不一。到目前为止，视觉给我们提供的信息最多：人类获得的信息中大约**80%**至**90%**都来源于视觉。

我们获取和处理信息的能力受心智能力所制。对心智的要求被称为“认知负荷”。同时做好几件脑力工作的话，每一项脑力活动都会分散我们从事其他工作的心智能力。

认知负荷取决于处理既定类型信息的脑力。例如，从电脑屏幕上阅读说明并将付诸行动与听指挥做同样的事情相比，前者产生的认知负荷更大，因为我们必须把这些字母汇集成语句，然后再解读这些语句。认知负荷也取决于“认知距离”，也就是信息呈现的方式与其应用情境之间的差距。想象一下开车

时人们用手机导航的情景。司机必须一边开车，一边从屏幕上读取信息，记下这些信息，然后把2D平面上的路线对应到面前的现实环境中、最后确定方向。这些都是同时进行的。屏幕上的数字信息和应用与现实之间存在显著的认知距离。解决这种认知距离会产生认知负荷。

人们总说“一张图胜过千言万语”，信息传递、吸收的速度以及应用这些信息时存在的认知距离是这句熟语的根源所在。当我们看向大千世界，几乎同时会吸收大量各种各样的信息。同样，一张帮我们把信息直接叠加到现实情景的图像或图片可以缩短认知距离，将认知负荷降到最低。

这解释了AR为什么如此强大。无论何时何地，当我们有需要时，在现实环境叠加相关数据和指示的图片用户界面是无与伦比的。AR使我们不再依赖页面或屏幕上脱离情境、难以处理的2D信息，极大提高了我们理解信息并应用于现实世界的能力。

（返回原文阅读）

波音公司在复杂的飞机制造流程中引入AR培训，极大提升了生产效率。在该公司进行的一项研究中，AR用来引导学员组装机翼部分的30个零部件，总共50道工序。在AR帮助下，学员花费的时间比使用普通2D图纸文件缩短了35%。经验较浅或零经验学员初次完成装配任务的正确率提升了90%。

AR设备还能将现场人员的视野传输给远程专家，从而提供实时现场指导。这让千里之外的专家瞬间转移到用户现场，不再受到地理位置的束缚。这项能力不仅能提升人们的效率表现，还能大大节约成本。建筑系统销售和服务公司Lee就是其中的受益者。公司利用AR技术帮助现场技师进行装配和维修工作。通过AR设备，远程专家就能获

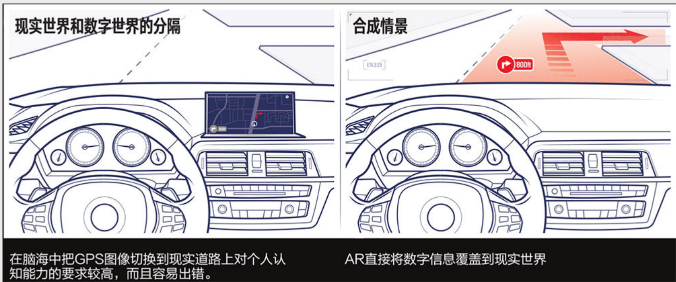
得现场技师的视野，从而指导他们完成工作，甚至能在技师的目镜上直接进行标注。通过中心发送实时指令，公司大大提升了技师的工作效率。由于减少了重复出差，每位技师每月为公司节省了超过500美元的人工和差旅费用。公司算了一笔账，在AR投入1美元能带来20美元的回报。

互动。 过去人们只能用物理控制例如按键、旋钮等进行互动，后来又出现了触摸屏幕。随着智能互联设备的崛起，手机上的应用逐渐替代了物理控制器，让人们获得远程控制能力。

AR让用户交互上升到全新境界。AR头戴装置可以直接将虚拟控制面板投射到产品上，用户可以只用手势和声音指令进行控制。不久的将来，佩戴智能眼镜的用户，可以通过眼神和手势直接启动产品的虚拟用户界面并进行操作。例如，一位佩戴智能眼镜的工人可以观察多台设备的表现并进行调整，而不必触摸任何一台设备。

现实世界和数字世界的融合

AR帮助人们更轻松地将数字化信息与实际应用情景融为一体。



在脑海中把GPS图像切换到现实道路上对个人认知能力的要求较高，而且容易出错。
AR直接将数字信息覆盖到现实世界

目前，AR技术的互动功能还在起步阶段，但具备颠覆性潜力。现实编辑器（Reality Editor）——一款MIT媒体实验室Fluid Interfaces

团队开发的应用——展现了AR在这方面的快速发展。现实编辑器可以在任何智能互联设备上搭载AR互动功能。通过该应用，人们可以通过手机、平板电脑或智能眼镜控制智能互联设备，在这些设备上叠加虚拟数字互动界面，并将各种功能进行编程，赋予手势或声音命令，或者与其他智能产品连接。例如，用户可以通过现实编辑器“注视”智能电灯，获得控制其亮度和颜色的界面，并设置声音命令，例如“明亮”或“心情”等。不同的设置可以链接到不同的虚拟按键，并安放到任何方便的位置。

这些功能背后的技术还在不断完善，嘈杂环境下声音命令的识别准确性正在提升，姿势和视角捕捉技术也在飞速发展。GE已经开始在风力涡轮机的接线工作中实验AR技术，并使生产效率提升了34%。

融合AR与VR

VR技术和AR技术密切相关，是互补但独立的两种技术。AR将数字信息投射到物理世界，VR将现实替换为计算机模拟出来的环境。尽管VR大多应用于娱乐领域，它也能模拟物理环境用来培训等用途，尤其是在远程或危险的环境下。或者当现实中的设备实现时，VR就能通过全息技术创造出虚拟环境，让人沉浸其中。因此，结合VR，AR就能实现可视化、指引和互动之外的第四项能力：模拟。

在商业领域，AR的应用范围要远远超过VR。但在一些环境下，将AR与VR结合，用户就获得了跨越距离（通过模拟远程位置）、穿越时间（再现历史或模拟未来环境）以及摆脱比例尺的能力（对环境进行放大和缩小，从而带来前所未有的体验）。更重要的是，两者结合能将团队放到同一个虚拟空间下，从而提升团队合作，沟通理解和决策的水平。

福特公司就利用VR技术建立了一个虚拟实验工厂，不同地区的工程师可以凭借全息车辆原型进行实时合作。参与者不但可以对3D全息

影像进行360度的观察，还可以走进1：1大小的全息车体中，从而完善车辆的设计细节，包括方向盘的位置，油门脚踏板的角度以及仪表盘的设计等。公司不必再制造昂贵的实体原型，也让不同地区的参与者免去了舟车劳顿。

美国国土安全部则更进一步，将AR的指示功能与VR的模拟功能结合，用来培训探员对紧急情况例如爆炸的处理。此举不但削减了成本，更规避了真实危险环境下训练的风险。跨国能源巨头英国石油(BP)则将AR培训流程叠加到VR模拟系统中，用来模拟不同的开采条件，例如温度、压力、地形和洋流。此外，该系统还能指导团队进行联合演习，应对自然灾害下的紧急情况，这既节省了成本，又降低了风险。

体验AR

开始互动演示，实际感受AR的主要功能

视觉化

AR可以展现难以用肉眼看到的物品特性或系统。在此，它可以呈现液压泵的内部零件，并提供相关的状态数据。

指示和引导

AR用3D立体影像取代难以理解的2D说明（比如维修指南），一步一步指导使用者解决问题。此次AR展现了如何替换动力装置过滤器。

互动

AR可以取代如按钮、把手、内置触摸屏等物理控制，取而代之的是添加到目标对象上的虚拟控制。在此次AR体验中，你可以操作动力装置，让机器臂移动。



1. 在苹果应用商店（IOS 系统）或谷歌商店（安卓系统）免费下载 HBR 增强现实应用软件。

2. 打开应用，把手机放到这一页上，开启 AR 体验。



视觉化
由微软和沃尔沃联合开发的AR样品间演示可以从X光的视角查看汽车引擎和飞机起落架。

AR如何创造价值

AR可以在两个方向上创造商业价值。首先，AR可以成为产品的组成部分。其次，它可以提升价值链各个组成部分的表现，包括产品开发、生产制造、市场营销和售后服务等领域。

AR作为产品功能。 随着人们的设计理念逐渐关注用户交互体验和人体工程学，AR的各项能力就有了更广阔的用武之地。向用户传递关键的操作和安全信息，已经成为产品的差异化优势来源，例如Sonos的音箱产品就用手机App替代了传统的机身显示屏。AR能大幅改善此类用户交互体验。

头戴AR显示器过去是军事设备，例如战斗机上的关键设备，后又装备到商用飞机上，最近才出现在汽车上。AR显示器的体积过大，成

本又高，难以融合到交通工具以外的产品上。可穿戴设备尤其是智能眼镜大大拓宽了AR在各类制造产品上的应用。通过智能眼镜，用户可以在任何产品上叠加AR显示，并与其进行沟通交互。

举例来说，你可以用智能眼镜来观察厨房中的烤箱，一个虚拟显示屏就会显示出烤箱的温度、剩余时间，甚至使用的菜谱。当你准备上车时，AR显示屏就会提示，汽车是否处于锁定状态、油箱里是否有油、车胎气压是否充足。

由于AR用户界面完全以软件为基础，且通过云进行部署，因此，它可以轻松地进行个人定制并持续迭代改进。这降低了AR的边际成本，此外，由于淘汰了传统的按钮、开关和显示器，企业也可从中节省制造成本。各行各业的产品制造商都应警惕以AR技术为基础的下一代用户界面对自己产品和竞争地位带来的颠覆性影响。

AR和价值链。 我们已经看到AR在整条价值链上的影响力，但各个领域的程度不尽相同。整体上看，AR在可视化以及指示方面的应用对企业的运营影响最大，互动功能初露端倪，但仍在起步测试阶段。

产品开发。 尽管工程师使用计算机辅助设计（CAD）进行3D建模已经有30年的历史，但通过2D屏幕与这些模型进行交互仍有诸多限制，因此，工程师常常难以将设计全部化为现实。AR能将3D模型的全息影像投射到现实世界中，这大大提升了工程师对模型进行评估和改进的能力。例如，AR可以创造一个等比例的建筑机械模型，工程师可以进行360度的观察，甚至走进机械内部，在不同的条件下实际观察操作者的视线角度，体验设备的人体工程学设计。

AR也可以将CAD模型投射到实体原型上进行对比，从而评估它们的匹配度。大众汽车就正在使用这项技术，在数字设计审核中，AR让设计与原型之间的差异变得显而易见。这大大提升了质检过程的准确性和效率，过去工程师只能痛苦地比照2D图纸和原型，如今这一流程的速度提升了5-10倍。

我们预计在不远的将来，AR设备包括手机和智能眼镜，通过搭载

的摄像头、加速度传感器、GPS以及其他传感器，将会产生越来越多的设计信息。它们可以记录用户何时、何地、通过什么方式与产品进行互动，例如产品多久启动一次维修程序。这样AR界面将成为重要的数据来源。

制造。 制造流程通常极为复杂，包含几百个甚至上千个步骤。一旦发生错误，就会造成巨大的损失。如上所述，AR能在合适的时机，将正确的信息发送给组装流水线上的工人，从而减少错误，提升效率和生产率。

在工厂中，AR还能从自动化和控制系统、次要传感器和资产管理系统捕捉信息，并让每一台设备或每个流程的监测和诊断数据可视化。一旦获得效率和残次率的数据，维修人员就能了解问题的源头，并通知工人进行预防式维护，从而避免设备损坏导致停工，大大减少了损失。

Iconics是一家工厂和建筑用自动软件公司，它开始将AR融入到产品的用户界面上。产品能将相关信息投射到最理想的观察和理解的物理位置，这样人们就能通过AR设备更有效地监测设备或流程。

物流。 仓库运营大约占企业全部物流成本的20%，而从货架上取货大约占仓库运营成本的65%。在大多数仓库中，工人还采用原始的纸质清单来寻找和收集货物。这种方法不但速度慢，还容易发生错误。

以DHL为首的物流企业正在使用AR技术来提升取货流程的效率和准确度。AR设备能指引工人前往每一个货物的准确位置，并设计好到达下一个货物的最佳路线。在DHL,这项技术不但减少了错误，提升了员工的积极性，还让生产效率提升了25%。公司正在全球范围内推广AR辅助取货系统，并且在测试AR在其他方面的应用，例如优化货物和设备摆放的位置。英特尔公司也在仓库中使用AR技术，使取货时间减少了29%，错误发生率接近零。并且与传统的培训方式相比，AR应用让新工人的取货速度立即提升了15%。

营销和销售。 AR不仅重新定义了产品展厅和演示的概念，并且将完全颠覆传统的客户体验。在购买之前，客户就能看到虚拟产品如何在真实的环境下运行，这使他们拥有更符合实际的预期，更有信心地进行购买决策，并提升了客户满意度。未来，AR技术有可能会减少实体商店和展厅的数量。

有些产品有不同的功能或型号选择，这会导致库存的难度和成本大大增加，AR是这些产品天然的营销解决方案。建筑装饰品公司AZEK就使用AR技术向承包商和消费者展示其地板产品的不同颜色和型号。客户还能看到不同环境下的模拟图像，当客户透过手机或平板电脑的摄像头观察房屋，AR应用就会自动在地面上加上一层地板。这大大提升了客户对产品选择的信心，并缩短了销售流程。

在电子商务领域，网上消费者可以通过AR应用下载产品的全息影像。Wayfair和宜家就提供了包含几千个3D影像的产品图库，并可通过App将这些产品投射到真实的房间中，这样顾客就能亲眼看到这些家具和装饰在房屋中的样子。宜家还使用App收集不同地区消费者产品偏好的重要数据。

售后服务。 在这个领域中，AR大大提升了智能互联产品创造价值的潜力。AR可以协助技术人员为消费者提供服务，就像在工厂中协助工人。通过产品收集的预测分析数据，AR可以实时指导技师进行维修，或与专家进行远程连线。现场技师可以通过AR技术发现某个部件将在一个月内损坏，现在就进行替换，提前解决了客户的问题，防患于未然。

欧洲电信设备供应商KPN部署了AR技术，通过智能眼镜，工程师在进行现场或远程维修时，就能看到显示产品历史维护记录、诊断信息和地理位置的虚拟信息面板。这些AR显示功能帮助他们做出更好的决策，降低了维修团队的整体成本，并且误操作率降低了17%，维修质量也随之提升。

施乐公司采用AR设备让现场工程师与专家之间建立通信，而不是

像从前一样提供传统的维修手册和电话连线。首次维修成功率因此提升了67%，工程师的效率跃升了20%。同时，平均问题解决时间减少了2个小时之多，减少了人力需求。如今，施乐公司正在使用AR技术让客户与远程专家直接交流。客户在没有现场帮助的情况下解决问题的几率提升了76%，不但为公司节省了大量的差旅费用，也缩短了客户的停工时间。客户满意度自然地提升到了95%。

AR极大地提升了工厂的效率，并减少了错误发生率

人力资源。 AR技术的早期应用者，包括DHL、美国海军和波音公司等，它们早已发现AR的强大功效，尤其是在“因材施教”的虚拟培训上。AR设备可以根据受训员工不同经验水平，或者为特定错误提供定制化的指示命令。例如，某个员工经常犯同一类型的错误，公司可以让员工使用AR辅助设备，直到工作质量得到提升。在一些企业中，AR技术甚至让新员工培训时间缩短到几乎为零，同时招聘新员工的技术门槛也降低了。

对于DHL，这种优势极为重要，在业务忙碌的季节，公司需要大量招聘临时员工，并对他们进行高效培训。通过AR提供实时的培训和手把手的指令，新员工可以快速掌握仓库的路线和适合的分类包装材料。AR技术减少了公司对传统培训人员的需求，并大大加快了新员工投入工作的速度。

AR与企业战略

AR将对企业间竞争产生广泛深远的影响。正如我们之前在《哈佛商业评论》发表文章所说的那样，智能互联产品正在改变几乎所有行业的结构，以及公司之间的竞争关系，让战火常常跨越行业的边界。

智能互联产品的崛起，让众多制造企业不得不面临新的战略选择：添加哪些新功能？如何管理数据权限和安全？是否扩展产品线？如何在智能系统中占有一席之地？

随着AR技术的进一步普及，人们和智能互联产品的交互也越来越丰富，给企业带来了新的战略问题。问题的答案将取决于每个企业的业务和独特的战略环境，但可以肯定的是，AR将越来越成为每一个企业战略中不可或缺的一部分。

以下几个是企业必须思考面对的问题：

1.哪些领域有**AR**的用武之地，我们应该采用什么样的应用顺序？企业必须评估AR技术对客户、产品性能以及价值链的影响力。

2. AR如何增强产品的差异性？ AR技术可以通过多种方式增强产品的差异性。AR可以创造陪伴体验从而扩展产品性能，为客户提供更多的信息，并提升客户忠诚度。通过AR交互界面加强产品的功能或提升产品的易用性，也可以成为重要的差异优势来源。或者通过AR大幅改善产品的售后服务，或减少损坏率也能让产品脱颖而出。AR还能搜集用户如何与产品交互的全新信息，从而帮助企业发现新的差异化机遇。

正确的差异化方式取决于企业现有战略、竞争对手的动态以及行业内技术演进的速度，尤其是硬件技术。

3. AR技术在哪些方面的成本削减作用最明显？ 每个企业都不可小视AR带来的效率提升。如上所述，AR能大幅削减培训、售后服务、装配、设计以及价值链其他部分的成本。同时，AR替代了传统物理交互工具，从而节省了制造成本。

每个企业须根据自己不同的战略定位，采用不同的AR技术来削减成本。例如制造高精密产品的公司应该采用AR技术削减交互界面的成本，同时提升交互体验；而产品已经商品化的企业则应专注于利用AR提升整条价值链的运营效率。在消费品和零售业，以营销为中心的可视化AR应用将是企业的最佳起步点。在制造业，指示型应用将带来最

快的回报，因为它改善了设计生产和售后服务的效率。尽管AR的互动功能尚在起步阶段，但对于各种行业中有定制化需求或复杂控制功能的产品，它将发挥巨大的作用。

4.企业是否应该将**AR**设计和部署视为核心能力，还是应该外包或者合作？ AR开发需要的数字人才极为稀有，很多企业都遭遇了人才短缺的窘境。尤其是用户体验和用户界面设计（UX/UI）人才。要以一种人们易于理解和操作的方式呈现3D信息，这项技能至关重要。华而不实的AR体验反而会违背产品的设计初衷，企业尤其要规避这种错误。有效的AR体验需要正确的内容，因此知道如何创造并管理AR体验的人才成为一种新兴的关键职位。此外，数字建模以及在AR应用中部署建模的人才也非常关键。



指示与引导

农用设备公司Agco的一名员工在AR指导下处理拖拉机液压阀堆栈。

我们预计，企业将会建立AR的专职团队，就像在1990年代和2000年代运营网站的团队一样。这些团队将负责建立AR基础设施，

从而让这种新媒介繁荣发展，并负责AR内容的管理维护。很多企业已开始在内部建立AR技能团队，但鲜有公司拥有一支完备的技能团队。

是应该招聘新员工或培训员工的AR技能，还是与专业软件和服务合作对很多公司来说，并无定论。一些公司的业务竞争受到AR的影响巨大，它们别无选择，必须将AR人才视为战略资产，并投入重金进行招聘或培训。如果AR十分重要但对竞争优势并非必不可少，那么企业可以选择与他人合作，利用外部人才和技术。

如上所述，要开发一套完整的AR技术，难度、时间成本和资金成本都不可小觑，每个组成部分都需要相当的专业性。在AR发展的初期，技术和服务的供应商数量有限，企业只能在内部建设相关能力。然而，随着AR的发展成熟，提供现成最佳方案的AR供应商正在涌现，企业内部的能力很难跟上这些专业供应商的发展速度。

5. AR将会如何改变企业与利益相关方的沟通？ AR与传统的印刷品和2D数字渠道形成互补，在一些环境下，它甚至能完全取代后者。然而，我们认为，AR不仅仅是一个新的沟通渠道。它还是一种全新的交流方式，从它帮助人们吸收信息和指导行动的方式就可见一斑。

网络最初只是分享技术报告的工具，但最终却改变了整个商业、教育和社会交流。我们认为，AR将对人类沟通产生同样的作用，其影响方式将远超我们今天所能想象。因此，企业必须采用创新思维，思考如何利用这一全新渠道。

部署AR

在企业中，AR应用已经开始在产品和整条价值链中得到测试和部署。未来它们的数量和应用范围必将不断增长。

每一家企业都应绘制一张部署AR技术的路线图，以便规划如何获得AR对业务带来的好处，同时建设开发AR应用所需能力。在部署的顺序和节奏上，企业既要考虑到潜在的技术挑战，也要考虑所需的组

织能力，在这一点上，每个企业的情况千差万别。具体来讲，组织须思考以下5个关键问题。



互动

Wemo金属薄片生产线上的一名工人用AR手势指令同时操作数台机器，并且在不同操作指令之间切换。

1.企业需要哪些开发能力？ 不同AR应用的复杂程度不尽相同。在不同设置和场景下对产品进行可视化，例如宜家、Wayfair和AZEK的应用，相对容易起步。商家只须鼓励消费者下载和使用AR应用，硬件上仅仅需要手机就能运行。

指示型应用，例如波音和GE在制造中使用的，它们开发和使用的难度都比较大。企业需要开发和管理动态3D数字内容的能力，而且需要头戴显示器和智能眼镜来使用，这些设备的发展才刚刚起步。

创造互动体验的AR应用，虽然能为消费者和企业带来巨大的价值，但开发难度也最大。它们需要的技术有些还尚未成熟，例如声音和手势识别。并且这些应用需要与控制智能互联产品的软件进行整

合。大多数企业将从制作3D模型的静态可视化应用开始AR之旅。它们也需建立相关能力，快速开发出指示型应用，产生更大的战略意义。

2.企业如何创造数字内容？ 不管哪类AR应用，从最简单到最复杂，都需要内容。在一些情况下，企业可以改造现有的数字内容例如产品设计用于AR体验。然而，随着技术的发展，越来越复杂的动态环境体验则要求企业从零开始，而这需要专业技能。

简单的应用，例如AR家具产品画册仅仅需要基本的产品展示。更复杂的指示类应用，比如机械修理，则需要高还原度，高细节的数字产品展现。要创建这些体验，公司可以利用产品设计中使用的CAD模型，或是采用3D扫描等数字化技术。而最先进的AR内容则需要整合企业业务系统、智能互联产品和其他数据源中的实时数据流，并将其整合到内容中要扩展企业的AR应用，企业应归档现有的CAD和其他系统中3D数字资产，并投资增强其数字建模能力。

3. AR应用如何识别物理环境 为了准确地将数字信息投射到物理世界中，AR技术必须识别他们“看到”的景物。目前最简单的解决方案是利用地理位置，例如使用GPS显示地理位置的相关信息，而非将其锚定具体物体。业界将其称为“未识别”（unregistered）AR体验。车载头戴导航显示器一般采用这种工作方式。

更高级的“已识别”AR体验则将信息锚定具体物体。它们可以通过特殊记号，例如条形码、商标或标签。使用者可以扫描物体上的记号来获得AR体验。更先进的方式，是将3D模型库与实际物体进行对比从而识别。利用这项技术，AR就能帮助维修工人从任何角度识别任何类型的设备，并与之进行互动和维修。尽管记号技术已颇为成熟，但形状识别技术也在快速发展，企业须建设相关能力，使用这些技术来部署高价值产出的AR应用。

4.企业需要哪些**AR**硬件？ 瞄准大众消费市场的AR应用一般为手机设计，充分利用智能手机的便捷性和普及性。对于更复杂的体验，

企业一般采用平板电脑，以便获得更大的屏幕、更好的图像以及更强的运算能力。鉴于平板的渗透率较低，企业常常需要在现场提供平板给使用者。一些高价值产出的AR应用——一般在飞机或汽车内使用——制造商将专用的AR头戴显示设备内置到产品中，这样做的成本较高。

然而，AR应用的最终形态，无论是提供服务、辅助制造还是提供产品互动界面，都需要头戴显示器，从而解放使用者的双手。目前此项技术尚未成熟，且成本不菲，但我们认为价格低廉的智能眼镜将在未来几年实现大规模普及，释放AR的全部潜力。微软、谷歌和苹果现在都推出了针对自家设备优化的AR技术。但是，大多数组织都应该采取多平台战略，允许AR应用可以在不同品牌的手机和平板上运行，并且为智能眼镜的普及做好准备（见下文《智能眼镜之战》）。

5. 企业应该采取软件开发模式还是内容发布模式？ 很多早期的AR应用，都采取了独立软件＋数字内容的模式，用户从手机或平板下载。这种模式带来了可靠且高清的体验，而且企业可以开发出不需要互联网连接就能运行的应用。但这个模式的问题是，当需要对AR体验做出任何更改时，企业就要重新编写App，这种瓶颈成本很高。

一种新的模式利用商业AR发布软件创造AR内容，并将其储存在云上。这样AR设备就能随时通过通用App下载AR内容。就像网站内容，AR内容可以进行更新和改进，且无须对软件进行更改，这对多次频繁变动的内容来说至关重要。随着越来越多的设备采用实时的AR互动和控制功能，这种内容发布模式将成为主流。因此，要在组织上下应用AR技术，企业必须掌握内容发布能力。

更深远的影响

随着智能互联产品的普及和数据大爆炸，数字革命正在解放生产力潜能，并在经济的各个链条释放价值。渐渐地，缺乏数据和知识不

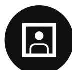
再是瓶颈，如何正确理解数据并利用数据指挥我们行动，换言之，如何与数据互动才将是我们最大的挑战。AR正是最好的解决方案。

另一方面，机器学习和自动化的快速发展带来人们对就业的深深忧虑。未来有充足的工作岗位吗?特别是那些没有良好教育和知识储备的人。在充斥人工智能和机器人的世界，人类是否会“过时”？

不难得出结论，新技术的诞生会削减人类的工作岗位。但几个世纪以来，新发明一直在替代人类劳动，但整体就业一直在增长，而非减少。技术极大地提升了我们的生产力和生活水平，也带来全新的产品，满足新的需求，并产生新型职位。今天很多工作涉及的产品和服务在100年前还不存在。历史告诉我们，今天的技术革命定会带来新的创新浪潮和我们今天难以想象的新工作类型。

很多人误解了人类在未来扮演的角色。在很长一段时间内，机器和算法无法替代人类的特殊优势。我们拥有高超的操作技巧，远超今天的机器人，例如替换部件或焊接需要的微操作。即便是一些简单的工作，例如输血、修剪花园或修补轮胎都需要自动化不具备的灵巧。人类的认知系统能在瞬间适应全新的情况；人类可以根据不同环境调整解读信息、解决问题、进行决策和行动的方式。在可预见的未来，人类的灵活性、想象力、创造力和直觉远超任何机器可能达到的水平。

尽管人工智能和机器人的发展速度令人赞叹，但我们相信，结合机器的能力和人类的独特优势，才能释放更大的生产力，远超两者各自的能力。要将这种愿景化为现实，我们需要强大的人机互动界面来跨越数字世界和物理世界之间的鸿沟。AR提供给我们一个历史性的解决方案。人类可以利用AR获得新的数字知识和机器能力，从而提升自己的能力。AR将深刻改变培训和技能发展，人们无须进行冗长昂贵的传统培训（很多人都没有条件接受这样的培训），就能进行复杂的工作。我们深信AR将帮助人类从数字革命及其带来的影响中受益更多。



迈克尔·波特 是哈佛商学院哈佛大学校级教授。
詹姆斯·赫普曼 是领先工业软件制造商PTC公司总裁兼CEO。

AR如何运作？
HOW DOES AUGMENTED REALITY WORK?

增强现实技术（**AR**）首先要求设备配有摄像头，如智能手机、平板电脑和智能眼镜等。然后设备上须安装**AR**软件。当用户开启设备，看向某一物体时，软件可以通过机械视觉技术分析视频流，对物体进行识别。

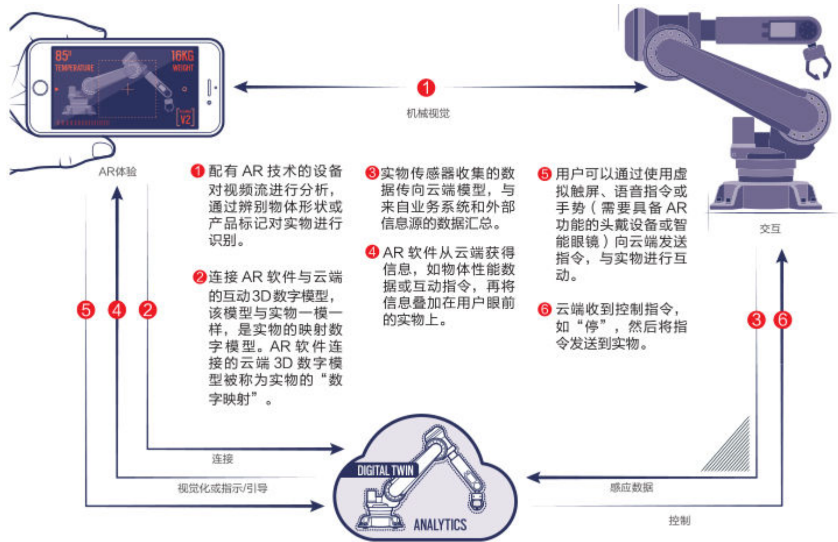
然后，设备会从云端下载有关该物体的信息。这就好比网络浏览器通过统一资源定位器（URL）加载网页，不同之处在于AR信息以3D形式叠加在物体上，而网页信息以2D形式呈现在屏幕上。因此AR用户看到的东西虚实结合。

AR能够提供产品实时数据，用户可以通过触屏、声音或手势控制产品。也就是说，用户可以在AR体验中摁下停止键，或简单地说出“停”这个字，通过云端向产品发出指令，结束现实场景的数字图像叠加。操作员利用AR头戴设备与工业机器人互动时，可以看到有关机器人性能的叠加数据，也可以对其进行操控。

当用户移动时，AR的视野范围和方向也会自动调整。视线中新的图像或文本信息会代替原有信息。在工业领域，不同用户在看同一个物体时会得到不同的AR信息，以满足他们的不同需求。比如机器操作员和维修技师看到的信息就不一样。

存储在云端的3D数字模型被称为实物的“数字映射”，架构起了智能物体与AR之间的桥梁。这一模型通常可以在产品的开发阶段通过计算机辅助设计完成。此外，也可以通过实物数字化技术来实现。然

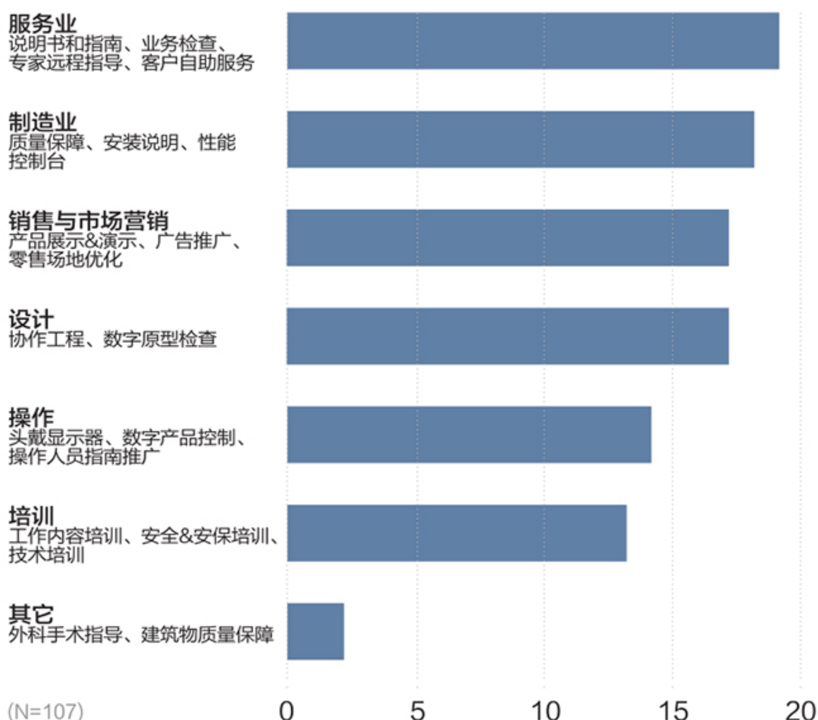
后，映射模型通过收集产品、业务系统和外部信息源的信息来反映产品现状。正是通过这一模型，AR软件才能够准确地实时更新实物上叠加的信息。

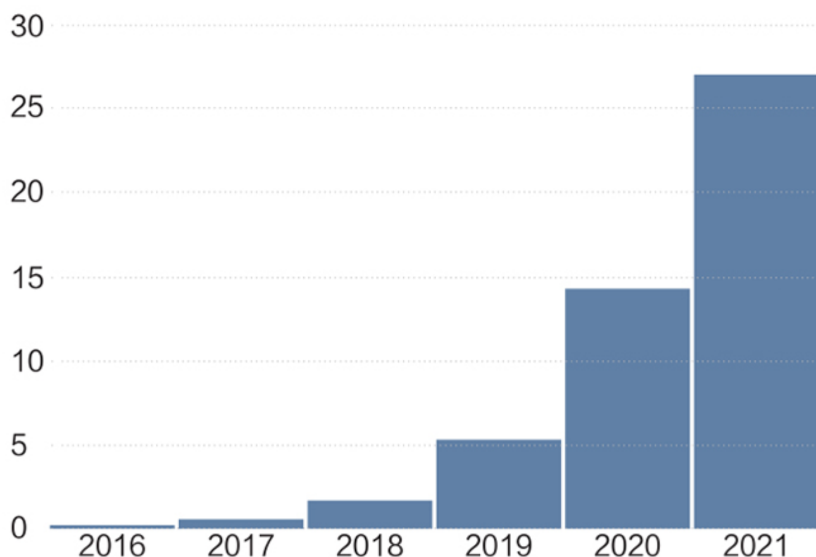


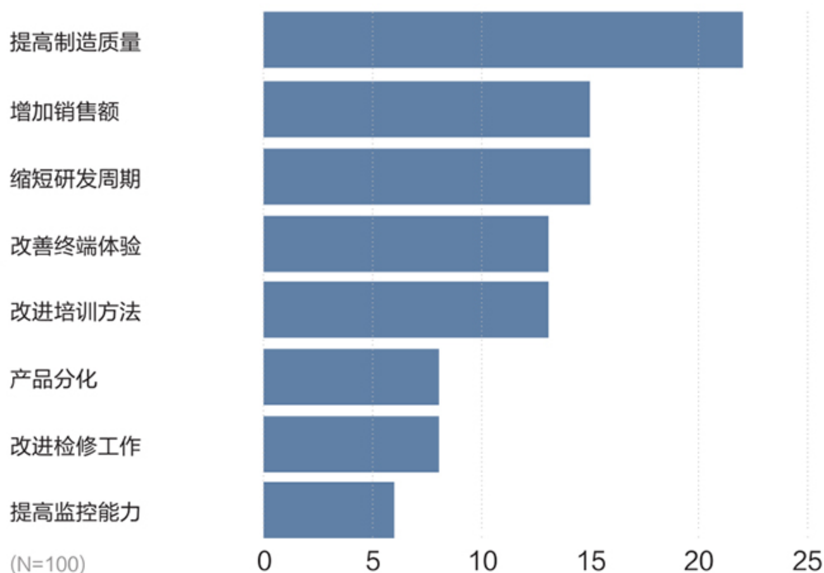
现实世界中的AR

AUGMENTED REALITY IN THE REAL WORLD




公司的角色……
各应用领域 AR 体验开发人员的比例
服务业
说明书和指南、业务检查、
专家远程指导、客户自助服务
制造业
质量保障、安装说明、性能
控制台
销售与市场营销
产品展示&演示、广告推广、
零售场地优化
设计
协作工程、数字原型检查
操作
头戴显示器、数字产品控制、
操作人员指南推广
培训
工作内容培训、安全&安保培训、
技术培训
其它
外科手术指导、建筑物质量保障
(N=107)
0
5
10
15
20


AR 头戴设备前景光明
全球 AR 头戴设备发货量预计增长（单位：百万）
30
25
20
15
10
5
0
2016
2017
2018
2019
2020
2021
来源：国际数据咨询公司2017年对全球AR和VR头戴装置的季度追踪



……及战略目标
受访对象列举的 AR 开发项目首要目标的百分比
提高制造质量
增加销售额
缩短研发周期
改善终端体验
改进培训方法
产品分化
改进检修工作
提高监控能力
(N=100)
0
5
10
15
20
25
来源：PTC对ThingWorx工作室试点项目参与者的调查

聚光灯 THE BIG IDEA

一家企业的
AR经验

ONE COMPANY'S EXPERIENCE WITH AR

——对话ABB集团首席数字官（CDO）盖多·优尔特（Guido Jouret）

加德纳·摩斯（Gardiner Morse）| 访



盖多·优尔特在思科和诺基亚工作20多年后，于2016年加入瑞士工业巨头ABB公司。作为CDO，他引领公司价值340亿美元的科技战略，覆盖全球100多个国家的绿色能源、交通、机器人和自动化产业，同时引领公司AR项目。在此，优尔特描绘了AR的巨大潜力——以及许多公司低估这些改变的原因。

为什么ABB公司会对AR产生兴趣？

AR能够帮助我们以及我们的客户解决当前面临的三大宏观经济挑战。第一，技能熟练的劳动力人口老龄化。比如石油和天然气行业，20世纪60年代和70年代曾出现大规模就业潮，接着就业趋缓。现

在，大批工人到了退休的时候，许多技能和经验知识也随他们离开。许多其他行业也在经历类似的变化。第二，我们在偏远地区有越来越多的机器，但是我们又想通过远程控制操作和修理，减少当地员工的数量。第三，新技术变得越来越复杂，需要新的专业技术。

你们目前的试点领域是什么？

我们正在纸浆和造纸业务中开发AR技术，使我们无须派遣技术人员，就能为远程的消费者提供设备维修和售后服务。目前，消费者要在一夹子的说明书里寻找维修指南。我们正在研发有AR功能的HoloLens头戴设备，用户戴上，远程技术人员就可以看到用户眼前的设备，手把手指导他们进行维修。我们目前处于早期阶段。我们把一些原型组装在一起，分享给消费者，然后收集他们的反馈。

我们的船舶业务部也在与一些公司联手研究试点项目，其中包括无人驾驶船只——就如同谷歌研发的无人驾驶汽车一样。你可以想象，从最开始研究河湖中的小型无人驾驶渡船入手，最后升级到集装箱货船。这些船上不需要大量的船员。如果岸上的人需要知道船上的实时动态，他们可以运用AR技术。我们认为几年内这项技术就可以进入市场。

如何远程查看无人驾驶船只，怎样操作？

岸上的船长用AR技术可以看到船桥上的视角，获得有关船速、航道和其他遥测数据的文本信息。此类实践可以将虚拟现实（VR）和AR技术相结合。VR用于船桥上的视角。AR则是覆盖在视线中的动态遥测数据。如果传感器显示引擎室出现情况，你可以从船桥切换到那里，在视野中查看带有各种信息数据的引擎室。你可以想象，如此一来船上全程都不需要多少船员了。

您觉得AR还可以用于什么工作？

我认为，AR技术在三个相互交叉的领域已经起步。首先是危险的工作。你想要保证人们尽可能掌握某一确切时刻最佳的信息，因为不这样做的话，可能导致人员受伤、设备毁坏，代价十分高昂。所以，我能想象到在炼油厂、化工厂、建筑工地、矿山等场所运用AR技术。第二是在偏远地方，比如石油钻塔或者海上发电厂工作。在这些地方，确保现场人员掌握所需技能是非常重要的。第三，对于那些与极度复杂的产品或机器打交道的人来说，AR也有用武之地。因为这些产品或机器十分复杂，所以不容易实现自动化。AR用于修理工业3D打印机或者半导体实验室的研究工作就是不错的例子。

这些全都是尖端领域。不那么高大上的应用也同样重要吗？

虽然这听上去没有那么激动人心，但也有巨大的影响：如果人们只是利用AR技术坚持一流操作，就可以避免错误和工伤。就算有全球最棒的标准操作流程，如果你的工人不按流程做，也没有意义。AR可以确保工人按流程操作。比如，如果你在跟工业电机打交道，操作手册中有一个步骤是“关掉电源”。你很容易忽略这一条，导致机器被烧坏。如果有AR，软件就会告诉你：“关掉电源然后看一眼开关，确保无误。”当你看开关的时候，AR会拍照记录开关的状态，打上时间标记，利用GPS记录电机的位置。所以你现在可以确定，电机的开关在具体地点、具体时间、具体流程步骤中已经被关闭。

针对日用领域的大量宣传是否会令企业对AR抱有不切实际的期待？

实际上，我认为有时候恰恰相反——媒体关于日常使用新技术的

报道会让企业对那种技术产生消极的印象。这种情况一再发生。想想媒体当时纷纷报道日用无人机，使它们成为了令人讨厌的噱头或者玩具。当然，我们现在发现了无人机在工业里的重大应用，比如视察炼油厂、地下管道、高压输电线。区块链同样如此，一开始它被视为比特币背后的技术。但企业开始意识到区块链将会对合约产生巨大影响。此前，AR被视为一个游戏平台，在谷歌眼镜延迟发布时还出现了负面报道。这些可能会使企业戴着有色眼光看待这一技术——没准儿只是什么用都没有的科学实验。但那些在工业领域真正使用AR技术的人却十分激动。

对于AR技术，企业应该如何入门？

首先，如果你没有涉及过这门技术，那么你应该用数字化技术设计、打造自己产品，这样你就会有数字模型，可以用于研发AR或VR。否则，你就需要在后期补造这些模型，这很复杂。第二，弄清楚AR能够在公司或业务的哪些方面产生最大的价值。利用我刚刚讲过的那三个方面来判断：危险，遥远，任务复杂。如果是简单易操作的机器，那么在这上面添加AR不应该是企业的第一要务。在业务方面，我会考虑哪些服务可以用AR技术加以提升和改进，而不是从零开始创造附带AR技术新的服务。而且，企业更容易说服老顾客尝试升级版的服务。如果你和竞争者提供的服务一样，但你附带AR功能，允许顾客自己做一些事情，这不仅为顾客创造了价值，也让你脱颖而出。

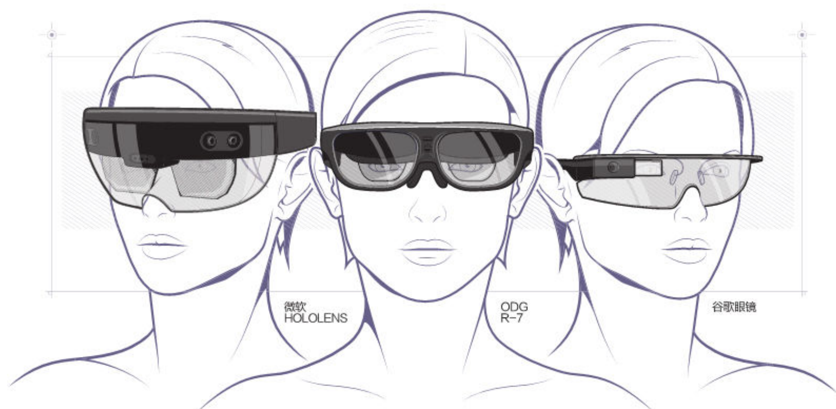
你如何看待AR和人工智能的结合？

今天，我们能创造非常好的人工智能（AI），甚至能够玩游戏。但AI在面对没有预先设计的情景时，很难给出对应方案。它可以提供有依据的回应方案，但无法预测结果。如果你设计一艘无人驾驶船，

使其能够在晴空和风平浪静的海上航行，可一旦飓风袭来，你不知道AI会采取何种办法。至少在今后相当长的一段时间内，面对新情况时，人类更善于根据情境做出判断。所以，我们可以想象一下，随着AI和AR的融合，AI会提供一系列建议，比如说维修中下一步应该怎样做，而具有这方面专业知识的人类将做出最终决定，这个时候AR可以提供一些有用的指导。如果发动机出现噪音，原因可能是多方面的。AI能够查看数据，提出10种可能存在的原因，并将其中几条列在榜首。但技术人员基于本人的经验、团队的设计知识以及打开机器后的发现等等一系列因素，采取下一步行动。他将最终决定问题的所在，然后选择一个AR程序来指导维修。

智能眼镜之战

THE BATTLE OF THE SMART GLASSES



到目前为止，缺乏平价、轻便、性能好的智能眼镜阻碍了**AR**的广泛应用。大多数公司使用的头戴式显示器（**HMDs**）价格昂贵且笨重，顾客接受度都不尽如人意。

但研发一款受欢迎的新型数码交互设备的竞赛已经开始，同时吸引了技术巨头和新晋发明者的目光。投资者在可穿戴设备研发上投入大量的资金，期待具备AR功能的HMDs将最终颠覆手机和平板电脑市场。AR交互设备将取代口袋里的屏幕，消费者会不假思索地戴上并且一直戴着它们，就像太阳眼镜一样。

本期的聚光灯里，我们描述了企业如何使用AR技术提高视觉效果、改善引导、增强互动。这些功能将使HMDs成为许多产品和数据形式的用户交互界面。消费者可以使用手势和声音指令来获取周围机

器和设备的信息，并与之互动，包括家用电器、声控系统、家里的冷暖空调、开灯和警报系统。无论何时何地，只要人们需要帮助，佩戴的智能眼镜就可以在视觉屏幕上指导人们解决问题、回答人们的问题（如何换轮胎？）、给出指引（地铁出口在哪里？），甚至提供旅游信息（那个标志在我的母语里表示什么意思？）。

下一代可穿戴设备长什么样？谷歌率先推出谷歌眼镜，这是富有远见的举动，但因高成本和隐私等各种各样的原因推迟上市。微软紧接着发布HoloLens，许多人觉得这个产品前景光明，但价格高昂（3000美元）、视野狭窄、有些笨重（比较像个头戴设备，而不像太阳眼镜）。HoloLens也许对企业应用来说足够了，但尚未成为消费品。据说，苹果公司在悄悄研发用户友好型智能眼镜。苹果2017年年中发布为AR应用服务的ARKit开发软件，秋季发布会上推出了具有AR功能的iPhone X，暗示了传言不虚。谷歌最近发布了一款升级版眼镜和ARCore，直接针对苹果的ARKit。许多其他公司也加入竞赛，其中就有一家创业公司Magic Leap，目前它已经筹集14亿美元开发头戴式虚拟视网膜显示屏。还有三家公司聚焦类似太阳眼镜的概念产品，分别是Osterhout Design Group（ODG），Vuzix和Meta。

这场战役至关重要。打赢这场眼镜之战的企业将掌握一项改变人们与数字世界和现实世界交互的技术，其影响力远比10年前iPhone诞生更深远。在下一轮移动设备竞赛中，每家企业都可以参与争夺世界最具价值公司的称号。

对话·百佳 CEO HBR-C DIALOGUE

恒安集团CEO许连捷：“CEO更要关注未来”

廖琦菁｜文 李剑｜编辑

渠道碎片化是恒安面临的最大改变。为了适应变化，恒安正在进行以构建平台化组织架构和阿米巴小团队经营模式为核心的第三次管理变革。



许连捷于1985年创办恒安国际集团有限公司（以下简称恒安）。经过30多年的发展，恒安已成为国内最大的生活用纸和妇幼卫生用品企业，上市20年间股东回报超过50倍，营收早在2009年就突破百亿港元大关。

恒安一路高歌猛进，但从2014年开始，恒安整体增速有所放缓，

营收连续3年都在200亿元港币出头。近几年，消费行为及商业模式的变化、渠道碎片化、行业竞争加剧以及备受关注的可持续发展问题，对恒安的经营管理提出了不小的挑战。2017年1月底，在恒安集团年度工作会议上，现年64岁的许连捷正式宣布重返一线。

许连捷认为，为适应新变化，恒安正在推进新一轮的管理变革，企业转型必然要经历一个过程，这是增速放缓的主要原因。他说："我对恒安的未来有信心，因为我们改变为的是未来。"

恒安此轮变革的核心是构建平台化组织架构以及阿米巴小团队经营模式。通过建立信息化、可视化的运营平台，集中高效的后勤共享服务平台以及战略管理委员会为核心的管控平台，恒安形成了"三炷香"的管理模式。阿米巴小团队经营模式则打破了金字塔型的管控模式，充分授权全体员工，重新激发了员工的创业热情。

在此之前，恒安曾实施过两次大规模的管理变革，公司业绩也随着管理制度创新而持续攀高。1998年，恒安在香港联交所挂牌上市。之后几年，恒安的销售额一直在10亿-12亿港元间徘徊。2002年，为实现5年销售额突破50亿港元的目标，恒安引入美国汤姆斯咨询公司进行第一次管理变革，导入现代企业管理系统，恒安进入高速发展时期，2007年业绩突破54亿港元。

恒安没有安于现状。许连捷在那一年提出，要找到能适应未来百亿级发展的管理模式。2008年，恒安从战略规划、架构调整、供应链和绩效管理四方面入手，在博斯咨询公司的帮助下，实施了第二次管理变革，2009年营收达到108亿港元。

2013年，恒安营收突破200亿港元，股价达到历史最高的108港元，公司形势一片大好，管理团队都非常乐观，许连捷却很冷静。他觉得要在数字化时代保持快速发展势头，找到适应未来的经营管理模式，恒安必须转型。2013年底，恒安启动第三次管理变革，将继续实现"百年千亿"目标的希望寄托于此次变革。

近期，在位于福建省晋江市安海镇的恒安集团总部，许连捷接受

了《哈佛商业评论》中文版的专访，他表现得从容自信，并跟我们分享了对恒安变革以及未来发展的思考。

渠道与互联网融合

HBR中文版： 如今纸巾个人卫生用品的市场竞争越来越激烈，恒安的核心业务也面临不少国内外竞争者，你是否会感到忧虑？

许连捷：其实，只要是市场经济，没有一轮的竞争不激烈，特别是在中国快速发展的过程中。恒安刚进入市场就直面跨国巨头的竞争。我们这个行业没有门槛，所以恒安是在市场经济的竞争中成长起来。只要我们做好自己，能够满足消费者、客户的新需求，我认为没什么值得忧虑。竞争是挑战，做好了更是机会。我只注重把自己做好，竞争对手我们没有办法左右，但如果别人做得好，我会向他学习。

HBR中文版： 过去几年，恒安的增长似乎有些放缓了？

许连捷：对，其实市场在转型。我们企业也在转型，作为一个发展30多年的企业，在转型过程中肯定就没有以前那种高速增长。

HBR中文版： 数字化时代的商业模式和消费行为都发生了巨变，为适应这种变化你对恒安做了哪些改变？

许连捷：目前渠道碎片化是最大的改变。为了适应这些变化，我们正在进行一系列变革，至于能否维持增长、提升利润，关键在于我们变革的情况。围绕新形势，我们战略性调整了整个管控架构，对原有模式也做了改变，对未来的发展战略也有一些调整。原来，集团是一个利润中心，现在变成了包含战略管理委员会、运营中心和共享中心的战略平台，我们内部称之为“三炷香”模式。而且，通过平台化的运营模式，整合内外部资源，使之能够更加高效地在碎片化的渠道中运用。

HBR中文版： 电子商务对恒安有什么影响？

许连捷： 对于我们的产品来说，网上购物的特点就是邮包配送成本太高，而且多少都会影响商品的感官体验。为解决这个问题，我们正在搭建“天网＋地网”，其实就是把线上购物链接到线下，也就是在社区的中短途发挥我们的优势，特别是我们终端网络的优势。

接下来，我们会巩固百万终端门店，但现在主要是强调效益而不是数量。每个社区有一个（终端门店）就够了。用户在线上购物后，我们可以在社区给客户配送，或者客户自提。包裹就不用了，既方便客户，又能保证商品的感官，是共赢的。

HBR中文版： 渠道也是恒安的竞争优势之一？

许连捷： 过去我们渠道是优势，但2013年我们就意识到，互联网大数据对传统渠道的冲击。我们认为，未来渠道必须要与互联网融合，所以当年就着手构建供应链端到端的运营平台，从物料采购、生产制造、仓储物流，再到经销商和客户，让整个运营可视化，更贴近客户，所有运营体系都贴近客户做出反应，这就是我们第三轮的管理变革。

平台化小团队经营

HBR中文版： 恒安在2017年还实施了阿米巴模式？

许连捷： 是的。其实是平台化的小团队经营，我把平台规则制定好，然后把权力交给团队的队长。队长采用内部竞聘的方式选拔，完成任务后，我们跟队长以及他的团队分成利润，超额的加大奖励比例。这些都是有竞争的。所以，我们现在是内、外部市场化，运营经营市场化，后勤服务也是市场化。

HBR中文版： 今年1月重返一线后，你最重要的工作是什么？

许连捷：我就是在推动各项变革，特别是小团队经营，我都跟股东说我参与其中，因为我知道变革很难。特别是我们第三轮的改变，减少了很多层级，所以需要我来推动，我走在前面效果就不一样。

HBR中文版：你如何说服员工接受变革？

许连捷：我们推得很顺，都在我们计划的时间内完成了，甚至提前。员工不但很支持，而且是非常踊跃。

HBR中文版：是因为机制设计的好吗？还是其他原因？

许连捷：大家都认为必须要做出改变了。没有改变，恒安已经失去了原来的那种竞争力。一定要适应新的市场变化，这是我们所有恒安人的共识，所以大家都很积极。

HBR中文版：你如何判断恒安选择的变革之路是正确的？

许连捷：就是市场接受、客户认同。如果你走了一条路，客户都抵制都反对，没人接受你，怎么能说自己是正确的呢？我认为正确与否还是客户说了算，由业绩数字来说话。

HBR中文版：恒安在转型过程中，是否需要更加多元化的人才？如何获得这些人才？

许连捷：需要的。我们还计划向海外发展，更需要多元的国际人才。我们大部分人才都是内部培养。我相信，只要有一个很好的激励机制，一个很好的运营平台，人才辈出。没有好的机制，发挥不了人才的作用，人才也会变庸才。我们的阿米巴小团队经营就是在挖掘人的潜能。

HBR中文版：经历了三次变革后，你有什么经验可以跟我们分享一下？

许连捷：我认为，当一个企业发展得很好，走得很顺的时候，企业领导者一定要看未来，有更长远的考虑。其实恒安已经是连续3年

达不到自己制定的目标，如果我们2014年没有着手应对市场变化，构建平台，企业现在就慌了。今年1到4月，我们下降得很明显，但5月1日之后就有所改变。转型变革需要一个过程。

我为什么对恒安的未来有信心，因为我们过去三年的改变为的是未来。变革是为了适应当今的新市场新模式，只要适应了这种模式，企业的竞争力就会提升。我对未来的信心来自于我们的竞争力。

HBR中文版： 你现在能感受到这种竞争力吗？

许连捷： 阿米巴推行之后，我们每天都能看到各个小团队的经营状况，每个月的销售收入、团队一年的效益，一切都实时反馈，当然能明显看到效果，如果有什么情况变化，我们可以随时过问。

HBR中文版： 恒安在三次变革中都与咨询公司有过合作，在你看来，选择咨询公司的时机是什么？如何能使效果最大化？

许连捷： 咨询公司提供的是企业想要的专业工具。准确地说，是提供他们的知识，至于说请咨询公司来推动企业变革呢，推动谈不上，只有企业一把手想改变，认同将咨询公司的专业工具应用于企业内部，才能有效果。关键是企业愿意去做改变，否则再好的咨询公司也起不了作用。

27



许连捷

公司 **恒安国际**	上任时间 **1998**
行业 **消费品**	内部晋升 **✓**
上市地 **香港**	MBA **X**
股东总回报排名（上市地调整）	**6**
股东总回报排名（行业调整）	**6**
市值变化排名	**44**
ESG 排名（CSRHub）	**221**

在本刊2017中国百佳CEO榜单中，许连捷排名第27位，蝉联“中

国百佳CEO”。

关注未来与可持续发展

HBR中文版： 你觉得**CEO**最需要关注什么？

许连捷： 我认为CEO不单纯要关注今天，更要关注未来。如果一个CEO只看到今天，满足于今天的业绩，那是很危险的。业绩最好的时候往往会掩盖公司制度的不足，如果CEO只看到今天业绩的辉煌，没看到内部团队、内部结构的问题和未来的路径，也是很危险的。

恒安在2013年发展得挺好，依旧保持着两位数的增长，但我们考虑到市场在变，所以恒安一定要改变。如果恒安去年看到没什么增长，才来改变，那就不知道要等多少年？改变不是马上就能有效果的。如果企业今天改变明天效益就好了，那谁不变呢？大家都想变，关键是这种变化是一个循序渐进的过程，甚至在开始导入时都会影响当前的业绩，表面上不好，是因为企业把原来隐藏的弊病翻出来剔除了。企业的骨骼其实更好了，力气也更强了。

HBR中文版： 恒安未来在产品或品类拓展上还有哪些潜力可挖？

许连捷： 我们的定位是家庭生活用品。在平台化战略指引下，恒安未来定位多个产业，包括婴童产业、老年健康产业、女性护理产业以及家居日化产业，可以说潜力和空间都很大。

HBR中文版： 纸业在可持续发展这方面一直比较受关注，恒安如何看待可持续发展或者**ESG**指标？

许连捷： 1996年，我们决定进入造纸行业时，首先就是问自己，能不能做到环保，不给社会带来污染。我们1998年在湖南常德投产3万吨，当时行业已经有了很多大牌的竞争对手，我们能在竞争中取胜，就是恒安不管做什么事，首先都要考虑到可持续发展，如果不

可持续，我们就不干。

具体到造纸上，我们不单纯考虑水排放，还考虑了热能的排放。这些热气是无色无味的，虽然环保方面对热能排放没有要求，但是我们认为热气挥发对大气是有影响的，后来我们的工程师就设计了一个热气罩，把气体回收再利用，它既能发挥热效应，又能减少对大气的热排放，这对整个社会的贡献很大。

HBR中文版： 你认为对可持续发展的重视，给恒安带来了竞争优势吗？

许连捷： 当然，像刚才提到的蒸汽回收，其实这种做法的投资回报率是很高的。一小时一条生产线引下来的蒸汽就是200块钱。我们还很重视节能降耗，原来造一吨纸要消耗1000多度的电，现在我们降到不到800度。正是因为可持续发展的理念推动着我们持续改进技术，减少排放减少能耗。

HBR中文版： 未来五年恒安还有哪些在可持续发展方面的计划呢？

许连捷： 我们与东华大学合作，致力于建立一个创新体系，原来恒安也一直在创新，但尚未成体系，都是市场临时变化、消费者需求变化了，我们临时攻关。现在企业的规模越来越大，竞争越来越激烈，企业的反应要越来越快，甚至要对未来有预判，然后设计创新的路径图。我们的创新体系，从材料、产品、IT技术到自动化，涉及企业的方方面面。

HBR中文版： 你认为要实现百年恒安目标，最重要的是什么？

许连捷： 不断地自我提升、自我改变。外部的变化，很难去左右它、阻止它，所以，只有通过自我改变，去适应外部的改变。任何一个企业垮了，说是被竞争对手打败的，我不相信，如果企业自己做不好，没有满足客户的需求，客户跑了企业就倒了，怎么能说是竞争对

手打倒的呢？

HBR中文版： 你连续两年入选“中国百佳CEO”榜单。究竟是哪些因素促成了你当下的成功？

许连捷： 我还没退休，所以我也不知道自己成不成功，因为企业面临的环境改变了，我们正努力通过变革来适应环境，来继续引领市场。应该说，成就恒安今天的，就是我们的文化，它凝聚了一些愿意跟我们一起努力拼搏的同事。

HBR中文版： 你认同或推崇哪些企业家？

许连捷： 我认同很多人，但更推崇的是稻盛和夫，他80多岁还重新入行经营企业，值得敬佩。我看了很多他的书，我们有着一些共同的或相似的理念。



廖琦菁 是《哈佛商业评论》中文版撰稿。

特写 Feature

创始人
别走太远
WHEN FOUNDERS GO TOO FAR

史蒂夫·布兰克（Steve Blank）｜文
蒋荟蓉｜译 王晨｜校 李全伟｜编辑

一些初创公司CEO权力太大，危害也可能大，解决方法是：给创始人配备经验丰富的首席运营官和董事，鼓励VC限制对创始人持有股票表决控制权的公司的投资。



2017年7月，优步（Uber）董事会将联合创始人、CEO特拉维斯·卡兰尼克（Travis Kalanick）扫地出门。这是优步早该迈出的一步，却又是出人意料的一步。近几个月以来，卡兰尼克和公司都经历了一系列丑闻，每一条都足以让普通的CEO下台。一名女性工程师在网络上发文宣称，优步性骚扰猖獗，推崇男性文化，而HR部门对此视而不见。公司被曝从竞争对手Lyft公司叫车并取消订单，挖走Lyft司机，用软件跟踪已经关闭了优步app的顾客。与本地出租车运营方纠缠叫车服务合法性的时候，优步已经被发现使用Greyball软件对监管人员伪造车辆定位，并对这部分人显示app的伪造版本。卡兰尼克还在某个视频里训斥一位抱怨收入减少的司机。

虽然频繁发生的丑闻使得顾客抵制卡兰尼克、催他下台，可是，这位40岁的优步创始人却不会受到处罚，至少在一段时间内如此。受聘于优步董事会调查性骚扰案的美国前司法部长埃里克·霍尔德（Eric Holder）发布了一份措辞严厉的报告，抨击优步企业文化，然而，卡兰尼克及其董事会依旧敷衍地表示会提供培训、聘请首席运营官、对CEO采取“休假”这种轻描淡写的处罚，且认为这样已经足以解决问题。直到重要投资者发起挑战，事情才开始改变。

为何优步董事会如此反常地顺从卡兰尼克？答案很简单：权力。卡兰尼克控制了优步大部分投票股权，直到前不久还控制着董事会大部分席位。一般而言，公司发展到一定阶段，风投（VC）会引入“职业”CEO取代创始人，但包括卡兰尼克在内的一些创始人仍然留在优步。优步丑闻的具体细节可能不具有普遍性，公司面对的治理问题则不然。Zenefits、Hampton Creek、Tanium、Lending Club和Theranos等初创公司都出现了丑闻和创始人行为不当的问题，但有几家公司的创始人依然掌握实权。优步也是其中之一。这说明现在的初创公司得到发展后不会请走公司创始人，创始人以鲜为人知的方式支配董事会。笔者把这种趋势称为“创始人的报复”。

本文将概述创始人何以逐渐获得权力。笔者还认为，该趋势导致的权力失衡，会对员工、顾客和投资者产生不良影响。为缓解这种影响，文中将提供一些初步建议，帮助初创公司打造更加公正可持续的治理体系。

不过，要理解当代公司创始人何以获得权力，必须回顾当初VC为何能够“践踏”那些创立了世界一流公司的人。

核心观点

问题

过去创始人会在公司发展过程中被VC请走，而现在他们在董事会掌握的权力太大了。

原因

IPO衰落、对管理资历的重视程度下降，对初创公司进行“家长式监督”的必要性随之减弱。另外VC也开始重视创始人在公司维持快节奏创新文化的能力。

解决方案

让创始人与经验丰富的首席运营官配合，聘用有上市公司经验的董事，鼓励VC限制对创始人持有股票表决控制权的公司的投资。

风投制定规则

20世纪80年代和90年代，科技公司及其投资者通过IPO赚钱。那个年代，IPO几乎是所有初创公司的终极目标。通过公开发行股票的

方式把非流动性的私人公司股票变为现金，需要吸引顶级投资银行，再保有5个季度的盈利增长，才能让公司上市。为了实现这些条件，公司一般须卖出东西，不能只是吸引不掏钱的用户或者开发免费增值应用。要说服顾客花钱，需要开发出稳定的产品，并组建专业销售团队。

> VC一度可以“践踏”那些创立了世界一流公司的人。

许多创始人富有创意，但缺乏促进利润增长所需的能力，也缺乏管理大型公司（每个人都希望初创公司能发展到这一步）的经验和信誉。负责把关的投资银行认为这种信誉对于IPO至关重要。IPO流程中包括路演，银行带着公司CEO和CFO向全国各地的投资机构展示，而投资机构绝不想看到由没有经验的创始人掌权的公司。VC通常控制着初创公司大部分的股权和董事会席位，对于他们来说，想实现IPO，不成熟的创始人是个问题，必须解决。



所以，产品在市场站稳脚跟后，VC照例会请走创始CEO，引入有经验的大公司高管，扩大销售团队，打造真正的组织（包括一个可以避免优步那类问题的HR部门），实现公开募股。

苹果公司的幕后故事稍有不同，但也是这种操作的著名例子。1980年苹果IPO时，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）仍然留在这个建立已有4年半的公司，担任执行副总裁兼副董事长，很大一部分原因是他富有领袖魅力，且能够传达技术演进的愿景。不过，当时乔布斯和联合创始人史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）已经经过了几轮VC投资，两人持有的公司股权加起来只有23%，而且乔布斯在六人董事会中盟友非常少。1985年乔布斯的位置被百事可乐公司总裁约翰·斯卡利（John Sculley）取代，如同一出发生在硅谷的莎士比亚式悲

剧，但并不出人意料。反而是乔布斯在位那么多年才令人吃惊。



典型的“请走创始人”模式有一些特例。休利特和帕卡德（Hewlett and Packard）创立惠普公司时是1939年，之后又过了很多年才出现现代VC，所以两位创始人掌握控制权长达数十年。创立于1975年的微软公司盈利能力迅速增长，不需要多少风投资金，1986年上市时创始人比尔·盖茨（Bill Gates）、保罗·艾伦（Paul Allen）和史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）持有公司股份的85%，唯一一家VC仅持有4.4%。亚马逊与微软相似，1997年上市时，杰夫·贝索斯（Jeff

Bezos）控制着48.3%的公司股份，直到今天他控制的股份仍然是亚马逊最大的机构股东的三倍。可是就在不久以前，请走创始人还是初创公司实现IPO过程中的标准步骤。

这个传统有坚实的理论基础。如果初创公司创始人掌握的关于公司内部事务的信息比董事会多，就会产生道德风险，VC试图降低代理成本和这种风险。如果初创公司失败，投资者会承担大部分财务风险，所以优先股股东（主要是VC）获得了保护性条款（如有权制止出售公司），占有董事会多数席位。初创公司逐渐获得VC资金，创始人对公司的所有权和控制权随之减少。久而久之，硅谷到处都是这样的人：创立了著名的公司，之后却只能反复讲述“VC偷走了我的公司”的悲哀故事。这些人里最幸运的，也不过是留下一个首席技术官之类的虚衔。

从20世纪70年代中期到新世纪早期的近30年里，业界规则就是公司必须盈利、聘请职业CEO，然后实现IPO。这个时期，创始人多数时候面对买方市场，因为寻求资金的好公司比VC多，供过于求，规则由投资者设定。

这种情况迅速发生了转变。

IPO把关者的衰落

转变始自1995年，网景（Netscape）改变了一条规则。这家制作网络浏览器的公司IPO时才刚刚创立一年出头，尚未实现盈利。联合创始人马克·安德森（Marc Andreessen，当时24岁）和吉姆·克拉克（Jim Clark）聘请了有经验的CEO詹姆斯·巴克斯代尔（James Barksdale），但没有理会投资银行要他们展示持续可盈利增长的经验之谈。网景IPO获得成功，开启了互联网繁荣的新时代，从此，科技公司的价值不再体现在已经做成的事情，而是注重未来的可能性。

通往IPO的一个障碍消除，说明新的初创公司不必再忍受实现盈

利前长期缓慢的增长。初创公司可以立刻上市，不必请走创始人。从1980年到1998年，VC支持的初创公司平均运营7年才能上市；而在互联网繁荣到达鼎盛时期的1999年到2000年，上市的初创公司成立时间平均只有4年半。

> 21世纪，VC开始将创始人视为必须保留的宝贵资产。

改变的不止负责把关的投行的期望。创始人依然缺乏公司扩张所需的能力和经验，但他们有了新的途径可以获取相关信息，学习这些技能。20世纪没有现在这些教你开公司、发展公司的创业博客和实用书籍。商学院讲授创业，侧重于教你写商业计划，听起来实用，可是等到产品实际推向市场之后作用很有限。现代初创公司创始人认识到，商业计划一接触客户就全完蛋了。踌躇满志的创始人要想得到高效的培训，唯一途径就是去其他初创公司当学徒，但这样迂回的方式要耗费大量时间，许多人不愿意。

21世纪的创始人可以更方便地学习最佳实践方法。每个人都可以通过网络学习运营初创公司。Y Combinator等孵化器和加速器提供成套的体验式培训，指导创业者完成寻找产品市场定位、寻找战略转向时机、运用敏捷开发和应对VC等关键任务。硅谷和其他地方有许许多多的导师。

让创始人得以继续把握控制权的，还有两项财务方面的转变。其一是出现了次级市场，创始人和员工可以将一部分未上市股票变现，且继续保持私有。在次级市场得到广泛运用以前，没有其他变现方式，创始人迫切需要尽早实现IPO（并且尽快满足投资银行的要求）。次级市场进一步削弱了IPO把关者的权力，让创始人拥有更多权力。

第二个转变是收购增多。CB Insights数据显示，2016年有3260

宗科技公司收购，而科技公司IPO只有98次。从这个比例来看，初创公司被收购的可能性是上市的30倍。规模较大的科技公司收购小公司，让小公司创始人担任领导职务，会让交易更具吸引力。VC认识到了这一点，所以更加倾向于留住创始人。

“善待创始人”的VC

从某个时点开始，这种改变又催生了态度上的转变：VC开始将创始人视为须留住的宝贵资产，不再是须解决的问题。部分原因是VC自身背景的改变。20世纪的VC通常都有MBA或金融背景，抑或两者皆有。Kleiner Perkins的约翰·多尔（John Doerr）和红杉资本（Sequoia）的唐·瓦伦丁（Don Valentine）等一小部分人有过大型科技公司运营经验，绝少有人自己创业。但在21世纪，VC开始聘用有经验的创始人作为合伙人，这些人自然对其他创始人打造公司长期发展的能力更为乐观。

这个转变的关键人物又是马克·安德森。2009年7月，安德森与同是创业者的本·霍洛维茨（Ben Horowitz）一起建立了VC公司安德森·霍洛维茨（Andreessen Horowitz），该公司秉持着与同类公司截然不同的理念：注重“善待创始人”。安德森在宣布公司成立时表示：“我们最重视的是，寻找有才能、有积极性的创业者。我们青睐技术型创始人……和有意成为CEO的创始人。不是每个创始人都能当好CEO，但我们行业中许多优秀的公司都是由创始人运营了很长时间，往往长达数十年，我们相信这个模式将会继续下去。我们不保证创始人一定会成为优秀的CEO，但可以帮助创始人培养必要的技能，充分发挥领导潜力。”

宣传自己的公司“善待创始人”，在这样一个成功多半取决于与创始人谈判的行业，理所当然地产生了竞争优势，因此许多VC竞相模仿。

出现善待创始人的倾向，一部分是环境使然。20世纪的公司，在缓慢发展的硬件和软件市场竞争，一项创新就能吃很久。VC将创始人扫地出门，引入职业CEO，不必再有其他创新，也能让公司发展壮大。这种环境下，让职业CEO取代创始人是理性的决策。然而，21世纪的公司面对的技术周期被压缩了，公司须不断创新。最能引领创新的是谁？通常都是创始人。创始人富有创意，不安于现状，习惯应对混乱，倾向于承担风险。现在的公司即使发展壮大，依然要保留初创公司式的文化，创始人的这些特质比以往更为宝贵。VC乐于看到职业管理者为创始人创造的混乱局面带来秩序，但现在VC意识到，过分的秩序会扼杀初创公司的创新文化。

> 独角兽时代，特殊权力逆向流动——不是流向投资者，而是流向创始人。

催生这种倾向的还有最基础的经济力量：供需关系又一次发挥了作用。当年是许多初创公司争夺相对数量较少的VC公司提供的有限资本，现在一些人会说，许多资本在寻找寥寥无几的高质量初创公司。天使投资和种子资金取代了曾经首轮VC投资的作用。对冲基金和共同基金开始投资更成熟的大型私人公司。现在在这两个阶段之间运作的，是近200家资金超过2亿美元的VC公司。这一大笔钱必须用于购买独角兽公司（估值超过10亿美元的私人公司）股权，因为小额投资很难获得体面的回报。

这种情况让创始人拥有了更多筹码。他们运用这种筹码获得权力，有两个可见的标志：典型初创公司董事会结构的改变，以及能让创始人控制董事会的新类型股票变得更常用。

控制董事会

现任南加州大学教授的诺姆·沃瑟曼（Noam Wasserman），在2008年发表于《哈佛商业评论》的《创始人的窘境》（The Founder's Dilemma）一文中阐述了伟大公司创始人最终只能在财富和权力二者间择其一的原因。创始人要赚钱，就要出售股票，稀释控制权。要权力，创始人要保留所有权，控制董事会，代价是财富无法变现，结构单一，假如公司估值出现问题还可能会缩水。独角兽公司的崛起改变了这种现象，创始人利用手中的筹码展开谈判，有可能权和利双收。

10年前的典型初创公司董事会有五名成员：两位创始人、两位VC和一位独立董事。发生冲突时，独立董事倾向于支持VC，所以许多创始人被扫地出门。

与非典型独角兽公司董事会——优步的董事会做一比较。优步设置了11个董事会席位，但直到卡兰尼克离开，也只有7名董事就位，其中三个位置分别属于卡兰尼克、联合创始人加勒特·坎普（Garrett Camp）和早期员工莱恩·格拉夫（Ryan Graves），只有两名董事是外部投资者，唯一一名独立董事亚里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）是卡兰尼克的主要盟友。卡兰尼克在董事会留着4个空位，增强了控制权：如果外部董事挑战他，他可以迅速与盟友联手控制董事会。

创始人的权力进一步提升。传统的初创公司拿了VC的钱，投资者得到优先股，把普通股留给创始人和员工。持有优先股的投资者可以控制出售公司和上市的时机、董事会设多少席位，以及何时聘用和解雇CEO。

独角兽时代，特殊权力逆向流动，到了创始人手中。如今，许多初创公司采用双重股权结构（dual-class structure），创始人持有的普通股投票权是其他股东的10倍。传统上讲，家族企业利用双重股权结构获取IPO带来的好处，同时不放弃控制权。一个例子是福特汽车公司。1956年福特公司上市时开创了独特的股权结构，让福特家族成

员在仅持有4%股票的同时拥有40%的投票权。伯克希尔-哈撒韦（Berkshire Hathaway）、新闻集团（News Corp.）、耐克和纽约时报公司都是这样的例子。谷歌2004年实现IPO，是第一家采用双重股权结构的科技公司。在IPO时采用了这种结构的科技公司还有Facebook、Zynga、Snap、Workday和Square等。双重股权结构让这些上市公司能够自由发展，不必担心来自对冲基金的不当影响。

然而在过去5年里，科技公司创始人走得更远，甚至在未上市公司推行双重股权。由此创始人的投票权超过持有优先股的VC，获得了非同寻常的控制权。例如Theranos创始人CEO伊丽莎白·霍姆斯（Elizabeth Holmes），她获得了6.86亿美元的VC投资，却保有98.3%的投票权。

削减董事会权力的不止这种正式的治理规则。现在许多VC同时参与5到10家初创公司的董事会，名义上为公司提供监督，而现在的公司规模比15年前的未上市初创公司大几倍，VC的监督变得松散。笔者多次听到私人公司董事说，他们先从媒体或社交网络看到与自己公司有关的紧急事件，然后才从CEO或董事会那里得知。确实有危机在发展时，平时表现出智慧和权威的VC董事更要低下头：因为独角兽公司保持私有的时间比以前的初创公司更长，需要更多几轮融资，而在之前几轮融资中通过投资获得董事会席位的VC想继续跟创始人搞好关系，在后几轮融资里获得优先权。这个意图削弱了他们正面质疑、阻止或约束创始人不当行为的动机。

这种反常的权力不平衡，现在是硅谷公司董事会的常态，所以许多创始人CEO行为不当，也并不值得惊讶。其实还有那么多人守规矩才真的令人吃惊。

修复失衡的系统

如何应对这种局面？

首先，要辨别和定义问题。不是说创始人不该或不能成为优秀的CEO，成为杰出CEO的创始人不计其数（见《哈佛商业评论》2017年11月刊“2017年全球百佳CEO”），杰夫·贝索斯是最好的例子。问题在于控制过度，监督不够。优步目前估值500亿美元（与孟山都、通用汽车相当），员工1.2万（与麦肯锡相当），这类未上市公司规模扩大，但一直保持私有，回避了上市公司面对的许多监管要求。

2016年，时任美国证监会主席的玛丽·怀特（Mary Jo White）在斯坦福大学演讲，指出了这个问题。她说：“最近一批初创公司发展成熟，获得收入和显著的市场估值，但依然保持私有。评估这些公司的治理结构和内部管控环境是否与规模及市场影响力相匹配，是很重要的。”她建议向公司提出几个问题：董事会是否从创始人和VC扩展到纳入拥有大型公司（最好是上市公司）管理经验的外来者？董事会是否具备合适的监管和财务专业知识，能够妥善地代表所有投资者做出决定？你是否具备公司所在行业的专业知识，足以接纳不同的观点、发现关键问题？简言之，公司的运营和治理是否为了所有投资者的利益——这个问题适用于上市公司，也适用于私有公司。

在此补充一下怀特提出的建议。首先，即使“善待创始人”的VC允许创始人继续担任CEO，也应该坚守最佳做法，让这些创始人与有经验、有能力的首席运营官（COO）合作。这个措施应该在CEO做错事之前完成，不要像优步一样作为事后的补救。Facebook在创立4年后、IPO 4年前就聘请了谢莉尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）担任COO，她与年轻的技术型创始人的合作堪称典范。这一步应该成为公司扩张过程中的固定步骤，以及后续融资的前提条件。

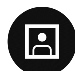
其次，身为VC公司领导者的普通合伙人，应当与有限合伙人（提供资金的机构投资者）合作，商讨道德问题、代理风险、预期回报以及分给创始人的控制权。假如对独角兽公司的员工待遇、多样性问题或其他被监管部门视为有问题的行为存有疑虑，有限合伙人是否还希望VC投资？能否接受VC表示“我们认为这家公司很有价值，但因为担

心这些问题，所以不会投资”？同样，VC也应当考虑建立正式的政策，规定如何对待由创始人控制投票权的公司，例如，如果几家大的VC决定不给采用双重股权结构的公司投资，也许采用这种制度的初创公司就会减少。更好的做法是，VC与美国风险投资协会（National Venture Capital Association）或其他组织合作，尝试推行通用的规定。这种合作可以避免率先尝试新方案的公司出现竞争劣势。

第三，硅谷的每个人都应该看看埃里克·霍尔德（Eric Holder）给优步董事会的建议，特别是加强董事会监督这部分。霍尔德建议优步增加独立董事，设置独立董事长席位，扩大审计委员会的规模并增强其作用和独立性，设立监督委员会。这些步骤也应当成为公司发展中的必要部分，不要等到发生危机后再补救。

最后，相关各方都应当从优步的危机中吸取教训。《华尔街日报》记述了VC公司Benchmark说服优步其他主要投资者联名逼迫CEO辞职的过程，尽管卡兰尼克控制着投票股权和董事会席位也无济于事。如果卡兰尼克拒绝，投资者会将联名信公开，给支持他的董事施加压力。卡兰尼克不到一天就给员工发邮件表示自己将离职。几周后，Benchmark起诉卡兰尼克欺诈、违约、违反信托责任，重点围绕卡兰尼克控制优步的董事会结构。

优步的治理问题正说明了创始人的权力可能走向极端，卡兰尼克的离职是一个重要的提醒：不管董事会结构如何、由谁掌握了多少投票股权，坚定稳固的股东团体仍然可以有效发挥软权力。硅谷公司的董事会中普遍出现了权力不平衡现象，股东应当考虑采取措施。



史蒂夫·布兰克 是斯坦福大学客座教授，哥伦比亚大学高级研究员，加利福尼亚大学伯克利分校讲师。他参与过8家科技初创公司的创立或初期工作，协力创办了美国国家科学基金会创新团队（National Science Foundation Innovation Corps）和Hacking for

Defense、Hacking for Diplomacy两个项目。

特写 Feature

董事会
新创新规则

THE BOARD'S NEW INNOVATION IMPERATIVE

琳达·希尔（Linda A. Hill）
乔治·戴维斯（George Davis）｜文
牛文静｜译 刘筱薇｜校 钮键军｜编辑

董事们需要重新思考他们的职责和对待风险的态度。



引领创新的挑战给公司治理带来重大变化。董事会曾经是谨慎可靠的代名词，它要求管理层不轻易冒险，但在如今争夺竞争优势的战役中，董事会不断要求管理层突破创新。我们在很多行业目睹了这种转变，特别是福特、可口可乐、雀巢和联合利华这类企业，大家都在忙于解决核心业务增速减缓的问题。

企业想真正接受创新及其内在风险，需要董事会和高管层找到新的合作方式。在医疗领域，Cambia Health Solutions的创新遥遥领先，该公司CEO马克·甘兹（Mark Ganz）告诉我们，董事会会议不再是管理层做展示，然后董事们问几个问题，敷衍了事。“模式已经变了，”他解释道，“现在我们会把还不太成熟的想法告诉董事会，然后说‘帮我们看看这个问题’。”董事会需要琢磨一下才能意识到，管理层并不需要答案，而是需要他们的参与。但是，“一旦他们熟悉了这种

方式，会极大提高董事会和管理层的合作，以及董事们为公司业务贡献的价值。”

核心观点

情况

企业激烈争夺竞争优势，曾经谨慎的董事会主要在限制管理层，现在则不断要求突破式创新。

挑战

在管理创新方面，董事们有四点担忧：风险项目过时、时间不足、缺少专业技能、需要和管理层之间重新调整关系。

解决

为了促进打破常规的思维模式，董事会要鼓励董事多样化。他们应该接受“创意摩擦”，以确保观念的自由流动，并重新思考传统管理方式。他们必须学习接受和鼓励冒险。

虽然企业想创造全新的新工作方式，但知易行难。对大多数人来说，适应新角色和新规则令他们不适，甚至不近人情。为了弥合知行鸿沟，我们和各行业的董事及CEO讨论了，他们的董事会在支持创新和风险管理方面的能力。尽管现在情况已有所好转，但结果仍然发人深省。几位董事对此后知后觉，甚至提出他们所在的成熟行业不需要创新。另外有一些则是马克·甘兹这样的开拓者。大多数董事刚刚开始寻找解决创新管理难题的方式，其中一些比其他人更有远见和成功。

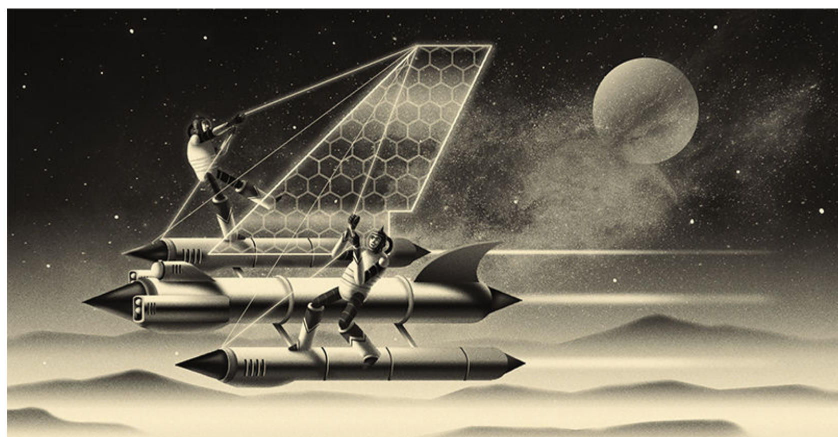
通过研究，我们找出了大多数董事会面临的共同难题，并整理了董事会重塑角色、有效培养和支持可持续增长的创新方法。

创新的棘手之处

董事会越来越相信，想确保公司长期健康发展，必须支持管理层制定更令人信服的创新战略。这意味着董事会要在接受风险的同时，尽可能减少和控制风险。在反向风险模式中，董事会发现，躲避风险是最大的风险。埃森哲、达乐公司和西部数字公司的董事保拉·普利斯（Paula Price）告诉我们，董事会应当培养公司用新产品、服务和商业模式或组织方式、工作方式向未知领域“转型的能力”。在如今喧嚣的环境中，坐以待毙或隔岸观火并不足取。一家汽车公司董事承认，他们多年来都在阻止管理层大力发展电动车。现在，他担心公司必须奋起直追了。

CEO和最高管理层在公司业务和主要决策上，比董事会成员的权力大，但没有董事会的全力支持，管理层不太可能在创新上大胆投资。在董事会成员管理创新的义务不断增加的情况下，什么最令他们担心？答案主要有四个方面：

创新和风险项目过时。 多数董事会成员称，他们最关心的创新问题集中在提高组织执行现有战略的能力上。也就是说，维持核心业务的创新：拓展产品线、减少成本结构、维持不错的运营利润、提升客户亲密关系和以客户为中心，满足顾客不断提高的预期，针对新的监管机制和网络安全威胁做出调整。



与此同时，他们发现用更好更快、成本更低的方式做事并不够。例如，仅降低供应链成本还不够。企业现正在尝试部署数字供应链，以便为顾客提供不同的价值主张，甚至创造出新的商业模式。正如一位董事所说，“颠覆无处不在，今日位于顶端的企业，10年后会被其他企业取代。（我们）必须要差异化”。另一位则认为董事会“偏向于短期结果”，压抑了创新。企业不追求突破式创新，而是追求渐进式创新。许多董事承认，CEO很难做出让公司保持竞争优势的大胆举措，特别是维权投资者的要求越来越高，能够重塑业务的项目必然具有高风险，而董事会在激励管理层从事这类项目上做得并不够。

时间不足。大部分董事会成员都觉得自己没有那么多时间，将创新定为董事会讨论的长期议题。特别是那些正在经历监管变化的行业，例如金融服务、能源和医疗。一些董事觉得仅处理最基本的合规和财务监控，都令其“不堪重负”。即使那些表现很好的企业也很难为创新挤出时间。孩之宝公司CEO布莱恩·格德纳（Brian Goldner）也承认了这一挑战：“在一切进展顺利的时候，公司很容易只关注核心业务，但你必须抽时间关注增长和颠覆式创新。”我们采访的几位董事都明白，针对创新的战略讨论和辩论很有必要，另一位CEO这么说，“别以为你还可以每年在董事会讨论一次战略，那只能说明你已经被淘汰并脱离现实。”但是，董事们注意力有限，很难抽出时间对

此深入思考。

缺乏专业技能。 很多董事，特别是CEO表达过他们的挫败感，称董事会缺少行业专业知识和创新经历，难以对创新提案做出全面的风险报酬评估。一位CEO说，他甚至会尽量避免和董事会讨论创新，因为他认为董事们“距离市场太遥远”，难以评估某项创新的实际预期价值。

关于此项研究

我们对创新管理的研究重点关注美国上市公司的董事会。我们采访了财富500强中31位CEO和独立董事，并对《财富》500强公司展开一项调研，有21家回复了我们。此外，亿康先达在美国主要大城市举办了晚宴，85名董事会成员齐聚一堂讨论董事会发展趋势，以及董事面临的最迫切难题。绝大多数都将创新列入其中。最后，我们采访了3位私营公司的CEO和该公司的首席董事或主席。CEO和董事会成员来自几大主要行业，还有来自学术界、非营利组织和咨询公司的代表。尽管所有公司都位于美国，但是大多数公司都在美国以外有重要业务分支。

提出尖锐问题

如今的董事会如果想确保公司在创新方面有所作为，就要残酷地挑战管理层。我们建议董事会回答以下这些问题：

- 在董事会议中，我们是否花了足够时间讨论创新？

• 我们对风险的容忍度如何？和管理层是否一致？我们的领导力和企业文化在风险和创新方面，在内部传达了怎样的信息？

• 我们是否就创新项目的评估指标达成了一致？

• 针对创新计划失败我们作何反应？我们是鼓励还是打击管理层的试验？

• 为了做出关于创新的艰难选择，董事会在人才、观念和风格上是否足够多样化？每个人是否都能充分表达意见？

• 我们采取了哪些措施，确保自己了解所在行业及相邻行业的尖端信息？是否应该成立咨询委员会，支持董事会？

• 关于创新的董事会议，是双方真实的对话还是更像单方面的讲解？

• 高层领导会将和我们的关系形容为合作关系吗？管理层是否觉得我们支持创新？

• 我们是否向管理层清晰表达了大胆创新的必要性？——不仅要保护好核心业务，还要重新定义业务，带领企业发展出全新的未来。

董事会和管理层低效的互动。 以往企业董事和高管间有明确的界线。在这种管理模式下，管理层的角色演化为“告知和推销”战略，而董事会的职能则是批准高管团队提出的想法。很多董事认为这种模式已过时。但是，在制定创新战略方面，重新规划董事会和管理层的角色，成为企业最困难的挑战。

很多董事会成员告诉我们，他们不愿提出“最迫切”的问题，因为不希望被看成“微观管理”“事后批评管理”，或者在团队面前批评CEO。同时，一些CEO告诉我们，董事会这种保持距离的做法，造成他们无法理解企业的发展和创新，更不用说给予支持。如果董事会深入讨论管理层创新提议的细节，他们的尖锐问题有时会让人觉得充满

敌意。一些CEO将此类互动视作对自身表现的评估，而不是所讨论的问题质量。很多人抱怨董事会的回应“严厉”或者“不公平”。在我们的采访中，董事和CEO都表现出对这些交锋身心俱疲。

为创新而生的全新董事会

研究结果很明显：创新需要持不同意见的个体充满热情的讨论、辩论甚至冲突。为寻找管理创新的新方式，越来越多的董事会重新梳理了董事会构成和互动方式。但是，董事们往往不愿公开讨论董事会运作的方式，即使对我们也是这样。这样一来，很难找到优秀的董事会榜样。在创新方面，问题尤其严重，董事们都觉得，公司应该在创新方面有所作为。我们的研究找出四个改进的关键领域：

多样性和集体知识。 董事会在更换或增加成员时，应当用专业的方式，选择那些能力和现有成员互补的人，更重要的是和现有管理层的能力互补。例如，一家公司过去以运营为主，该公司董事说他们正在寻找新的董事会成员，最好来自客户服务导向型的公司。好事达保险公司（Allstate）的CEO 汤姆·威尔逊（Tom Wilson）指出，公司一位董事过去在制造行业工作，和原始设备制造厂（OEMs）以及一些联网汽车领域的著名初创企业打交道，他有一些关于消费者行为的独特见解。

此外，多数董事想要招揽更多具有技术经验的人，也就是所谓的“数字董事”。他们觉得来自技术先驱公司的董事可能会更熟悉创新的困难，并对解决之道有更多真知灼见。他们还希望董事有评估能力，可以判断出公司是否在技术和相关人才方面投资不足。

为了进一步鼓励打破常规的思维模式，一些董事会吸纳了不同知识水平，思维方式不同的成员。但这些品质不好评估。多数董事表示，担心董事会的组成结构能否代表客户和利益相关方（考虑到类似性别、国籍、人种、种族等因素）。一些董事会努力寻找特别年轻的

候选人，包括千禧一代。他们看重潜质而非经验，这点有别于传统方式。

为了更有效地协作，不同个体需要具备共同的经验和知识，这成为了互动和决策的前提。有远见的公司会积极发展集体知识和董事会的情境智力，特别是对所在行业和市场走向有共同预期，这样才能准备好和管理层一起，做出正确的风险回报决策。近一半的董事都曾从不同或相邻行业邀请专家主持“大师课堂”。一些董事则邀请天使投资人和风投资本家开展讲座，分享行业洞见。另外有一些则会去类似硅谷、新兴市场创业加速器、某领域领先的企业和学术机构等技术中心进行学习。一些企业会以小组形式约见关键的消费者，另外一些则派整个董事会去参加行业会议。董事们称，这些活动让他们看到了“下个实践”，而不是最佳实践，从而激发起他们对创新的兴趣，并引发相关探讨。

创意摩擦（**Creative abrasion**）。 这是一种不依赖灵光乍现，通过不断的严谨对话和辩论产生火花，从而创造出新想法的能力。如今，董事会承认，创意摩擦是创造性解决问题所需的核心能力。一位董事评价道：“批判性思考不可避免，需要（为讨论）加入一些摩擦，从而打破现状。”另一位称，“有时你需要制造紧张气氛，从而刺激思考、想法和创新”。的确，“最沉默”的董事会成员已经被看作是失职的表现。董事会会议上直言不讳的董事，曾经被视为“讨厌的人”，现在则为众人所接受甚至欢迎。据一位董事会成员说，如果董事希望管理层具有创造性思维，那么他们要学会“容忍一定程度的混乱”。他们要创造一种文化氛围，让持相反意见者可以表达心声，甚至积极去寻找“有意愿和能力让会议室百家争鸣”的董事——一位CEO告诉我们。

因为创意摩擦很难控制，很多董事会不愿意进行创新所需的坦诚对话。听到这个消息我们并不惊讶。很多董事会成员默认要避免冲突，从而变得“太有礼貌”。刺激创意摩擦是一门艺术：过度支持的董

事会对提案挑战不够，但如果质问太多则会打击大家提出想法的积极性。

重新定义合作关系。 平衡董事会的法定权利和管理层的行政权力并不容易，但是如果想进行创新方面的讨论，双方都要放弃主导权。董事会需要和管理层培养更强有力的合作关系，共享创新战略的所有权。好事达的CEO汤姆·威尔逊告诉我们，他的董事会和大部分董事会有所不同，后者一年大概只有一次聚在一起讨论战略，但他的董事会会安排两次不同的战略会议：一次是关于公司能力和市场定位的讨论，重点在于学习。另一次则是决策。

董事们说他们会提防那些“打安全牌”的CEO。

一些CEO更愿意将董事会看作思维伙伴。一位CEO将董事会会议描述为“很棒的思维碰撞训练”，有适度的冲突和辩论。一位董事会成员承认，她必须学会“如何做到多询问情况，少指手画脚”。不难想象，这些会议让人身心俱疲，一些CEO觉得，董事会有时会管得过多或者“来势汹汹”。一家《财富》100强零售商的CEO说，“从其他董事会和CEO的相处经验中，我发现如果董事会管得太过琐碎，那就死定了。”董事会如果一开始就说清自己的预期，就能避免此类问题。



我们的研究表明，管理团队慢慢卸下了心防，在讨论投资数额巨大的提案时，他们愿意接受董事会抛出的各种问题，甚至愿意讨论失败了的项目。更有胆识的CEO说，他们希望董事会能贡献更多，而非更少。有CEO表示，他要求管理层不仅要分享推荐，还要分享那些曾被纳入考虑但遭否定的其他提案，以此鼓励管理层和董事会对话。他解释道，如果（信息）不透明，董事会成员会感到挫败，好像管理层在“强卖产品”给自己。

管理层要和董事会形成有别于以往的、真正的合作关系，才能自由提出一系列想法，包括成熟和不成熟的。万事达信用卡的前任CEO鲍勃·塞兰德（Bob Selander）告诉我们，“一些人觉得某个想法能带来巨大变革，但是成熟的董事会知道，需要不断地针对各种想法进行讨论才可以。”对CEO来说，这意味着指导高管以开放心态准备好迎接尖锐的问题和批评，承认对他的团队来说，直面关于本人及提案的负面评价并不容易，这些评价还出自在这些问题上专业技能不如他们的人。另一位CEO说：“我们要很直率地说出‘我们并不是在寻求你们的同意，我们自己也还在思考’。”也有CEO表示，信任在合作中非常关键。“现在当谈话结束的时候，我们不会感到某一方受到了打压，而是做出了更好的决策。”

鼓励冒险，接受失败。 董事会知道他们的公司既需要渐进式创新，也需要突破式创新。为了促进这两类活动，公司要创造出一种文化氛围，能够容纳创新解决方案的风险和可能的随之而来的失败。但是，董事会不应该为了创新而创新。为了避开那些无法带来变化的创新，董事会和CEO需要针对那些长远来看，最有可能为利益相关方创造价值的创新冒险。

决定是否要投资某个规模化创新，是个非常困难的命题。一位董事告诉我们：“在讨论突破式创新的想法时，净现金量分析报告对我们并没有帮助。”在大企业尤其如此，一位CEO认为，在大公司很难对总收入的增长产生重大影响。

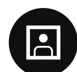
研究中，多数的董事会成员承认，他们在权衡短期财务表现，和客户体验或市场份额等其他指标时，感到异常困难。后者对创新能否成功以及能否改进公司未来竞争地位，可能是更好的预测指标。在评估创新项目时，一些董事会开始不依赖财务表现，更多依赖流程指标。例如，一位董事会成员说，他不断询问团队在试验过程中，增加了哪些关于顾客的新知识？在某些情况下，董事会会记录活力指数（vitality indices）——新产品和服务占总收入的比例，以评估企业整体创新能力。

大量研究告诉我们，大多数创新都会失败。因此，董事会必须学习识别需要放弃的创新提案。很多董事说，他们希望公司能够找到“快速失败，快速学习”的方法，这样可以迅速去做下一件事。一些董事说，现在他们确保自己能够在董事会会议上，开诚布公地挑明某些创新项目可能并不会成功。尽管采访中，没有董事说他们曾经讨论过“值得称赞”和“该被谴责”（这两个词是哈佛商学院教授艾米·埃德蒙森提出的）的失败之间有何区别，但他们知道创新之路难以规划，只能摸着石头过河，过程中肯定会有行差踏错。董事们也承认，他们会提防那些“打安全牌”的CEO。相当多的招聘委员会主席表示，他们对从未失败过的高管候选人表示怀疑，希望潜在的CEO继任者能有“做

错决定但从中学到经验的延展性任务”——有位董事这么概括。

胆小的管理者无法治理创新，它需要时间和决心。在短视的市场中，站在企业的长远利益上做决定，需要管理者的勇气。和人类厌恶风险的天性作战需要决心。经受住创意摩擦的挑战需要不屈不挠的精神。

董事会和管理层的权力平衡绝非易事，但是我们的研究表明，随着更多董事会接受新规范，董事会和管理层的新合作关系正在萌芽。最终，董事和CEO联手支持发展创新将会成为可能。



琳达·希尔 是哈佛商学院工商管理系华莱士·多纳姆教席教授。合著有《集体天才》（Collective Genius，哈佛商业评论出版社出版，2014年）乔治·戴维斯 是亿康先达咨询公司曾任全球CEO兼董事会实践领导者，现任马克安德鲁&福布斯控股公司执行副总裁。

特写 Feature

企业社交工具应用指南

WHAT MANAGERS NEED TO KNOW ABOUT SOCIAL TOOLS

保罗·莱昂纳迪（Paul Leonardi） 采戴尔·尼利（Tsedal Neeley）| 文

王晨 | 译 蒋荟蓉 | 校 李全伟 | 编辑

成功引入内部社交工具的企业，在协作、创新、决策和员工投入度方面会有不凡表现，但容易陷入4类陷阱：错误认识千禧一代、压制非正式沟通、忽视学习成果、关注错误信息。为发挥社交工具的价值，组织应清晰定义目标、鼓励非正式沟通甚至“偷窥”以促进知识分享和学习，并明确行为准则，领导者也应做出表率。



内部社交工具在企业中的普及速度相当惊人，常见的有独立运行的Slack、Yammer、Chatter和嵌入式的Microsoft Teams、JIRA等。麦肯锡全球研究院对4200家公司进行调查，发现其中72%使用社交工具增强内部沟通。这个数字引起了我们的注意，促使我们对不同规模企业的领导者进行采访，希望了解他们引入社交工具和平台的原因。受访者的回答基本是“其他公司在做，所以我们应该跟进”，或“想吸引年轻人才就得这样”。这种从众心理虽不意外，但客观上，很少有企业能从业务上证明采用社交工具的合理性。而引入CRM软件、计算机模拟工具等技术时，领导者通常必须给出有说服力的理由。

为全面分析社交工具对于公司业绩的价值，我们在某大型金融服务公司进行研究。我们将员工分为两组，其中一组使用Jive-n内部社交平台，另一组不使用。在接下来的6个月中，我们对两组员工的表现进行观察。

结果，两组员工在工作中的表现存在显著差异。相比不使用者，使用社交工具的员工找到具备相关知识的同事的概率高出31%，准确找到能帮他们介绍专家的中间人的概率则高出88%。他们获得这些便利，主要是通过观察同事在Jive-n上的发言内容和互动对象。在同一

周期内，不使用社交工具的员工在上述两方面均没有改进。

此后，我们研究了内部社交工具在不同工作场景的应用，包括银行、保险、电信、电子商务、大气科学研究和计算机等。我们观察到的事实反复证明：内部社交工具能促进协作和跨部门知识分享、提升决策效率、扩展产品和服务创新，并提升员工对工作和组织的投入度。

过去20年中，有些企业建立知识管理数据库，试图达到上述目标，但效果有限。这是因为，高效知识分享须准确找到专家、理解情境，而数据库缺少这类信息，也无法促成人际联系。社交工具则可以做到。

核心观点

错失的机会

企业内部社交工具有利于协作、创新、决策和员工投入度，但组织容易陷入4类陷阱：错误认识千禧一代、压制非正式沟通、忽视学习成果、关注错误信息。

解决方案

为发挥社交工具的潜力，组织应清晰定义目标、鼓励非正式沟通甚至“偷窥”以促进知识分享和学习，并明确行为准则，领导者也应做出表率。

但我们发现，想要“社交化”的公司经常落入4类陷阱。下文将详细介绍这些陷阱，并推荐一些解决方案，帮助管理者有效利用社交工具的优势。

陷阱1：错误认识千禧一代

很多领导者认为，年轻一代“呼吸着社交媒体的空气”，这是某大型保险公司高管的原话。这种对千禧一代生活方式的认知，确实有客观证据支持：很多年轻人热衷于Facebook、Twitter、Instagram、Snapchat和Reddit这些社交平台，以及数不清的约会网站。因此，管理者通常期待年轻人在组织中做出表率，积极使用内部社交工具。但这个想法是错误的。通过深入访谈和调查，我们发现实际情况恰恰相反。千禧一代其实不大愿意像使用电子表格或PPT一样，在工作中使用“社交工具”。对他们来说，社交媒体是自我表达的空间，主要用于和亲友互动。社交媒体对他们的个人生活不可或缺，但除了领英等职场社交平台之外，基本与工作无关。

造成这种情况的部分原因可能是，千禧一代在进入大学或正式上班之前，可能就已经在社交媒体上混迹多年，但几乎没有接触过职场类的社交工具。他们不愿让这两个世界掺杂在一起，而是希望自己被当作成年人对待。跟老板“加好友”，让他们想到高中时和父母“交朋友”，这让人不舒服。此外，社交媒体带有“非正式”和“私人”的意味。某大型通信公司一位23岁的市场分析师告诉我们：“社交媒体主要是用来和朋友保持联系。如果管理者想让你用社交工具和同事建立联系，或直接和你建立联系，这会感觉很怪，我不喜欢这样。”

大多数我们合作过的管理者都希望，员工使用内部社交工具来非正式地讨论工作，而非私人事务。千禧一代也不想越过这条界限，但他们的困难在于，不知道怎样以“不私人”的方式使用社交工具。



另外，领导者推介内部社交工具的方式也存在问题。几乎每次，我们都在企业内部推介会上听到，高管试图依赖流行的社交媒体，把内部社交工具称作“我们公司的Facebook”或“我们公司的Twitter”。听到管理者这么说，前述保险公司一位22岁的数据分析师问道：“为什么我要在公司用Facebook？我似乎不太想让老板知道我昨晚去了派对。”

在我们的调查中，85%的年轻员工称，自己对工作用途的社交工具存在不适。讽刺的是，90%年龄较大的员工认为，社交工具是与同事沟通的新方式，而且通常很有用。

陷阱2：压制非正式沟通

第二个陷阱与第一个相关。管理者和员工一般都不愿在内部社交工具上透露自己的生活细节，很多企业甚至明令禁止在内部社交工具上讨论与工作无关的话题。但我们发现，让员工积极接受内部社交工具的一个关键因素，恰恰是对同事个人生活的好奇心，各个年龄段和层级的员工都如此。

这种偷窥欲可能乍看有些问题，但我们的研究显示，这其实是一个应当把握的机会，因为它可能让工作中的沟通更顺畅、更有成效。和不熟的人打交道，你经常不知道怎么开场，要请求对方帮忙可能就更难。如果通过观察同事在内部社交工具上的活动，从个人角度对他

们有所了解，那么展开对话可能就轻松一些。我们在某大型通信公司进行的研究发现，如果员工采取这种做法，他们从同事那里得到工作相关信息的机会是其他人的三倍。

何塞是这家公司市场部的一名中层管理者，他和我们分享了与同事亚历克斯建立联系的经过："我是在内部Chatter上加的这个电商部的人。当时他发了一些足球方面的数据，我觉得挺有意思，因为我也喜欢这些。所以我去了他的个人主页，看看他有没有写过关于欧洲杯的东西，然后发现他和另一个市场部的人在讨论一个推广方案。我心里觉得这个方案很棒，于是跟他打了招呼，做了自我介绍。我说我为了看他的足球帖子一直在'跟踪'他，我们都笑了。然后我说，'哦，我看到了你们在做的推广方案，能不能给我讲讲，也许我们部门也可以做点类似的东西'。"和我们接触过的其他很多员工一样，何塞是因为个人兴趣接近某个同事，这让他有条件去争取得到工作相关的重要信息。

通过在内部社交工具上观察别人谈论爱好和消遣方式，员工也能知道自己会不会喜欢某个同事。某大型电子商务公司的一位工程师告诉我们，他经常会这样做，对同事做个"快速考察"，看看接近他们是否"安全"。其他人也有这种说法。同事回答问题的方式或开玩笑的风格，都反映出他们是否好打交道，以及是否具备基本的可信任度（即能否安全地与之分享信息）。这很重要，因为请别人帮忙解决问题，等于间接承认你无法独立完成任务。这可能会让你感受到威胁，尤其是如果你担心被认为缺少某类知识或技能的话。

> 社交工具上的学习主要是观察他人，因此人们不觉得那是学习。

尽管私人、非正式的沟通可能对工作有价值，我们在研究中仍反

复观察到这个悖论：吸引员工使用内部社交工具的信息，同样可能抑制他们的积极性。很多员工担心，在社交平台上的互动可能被认为是浪费时间。当看到员工在社交平台上闲聊时，确实有很多管理者担心工作效率受影响。如果想让内部社交工具产生应有的效用，组织和员工都须提升对线上沟通的接受度，在工作和私人两方面都如此。

陷阱3：忽视学习成果

曾担任惠普CEO的卢·普拉特（Lew Platt）喜欢说："如果惠普知道自己所知道的，工作成效会是现在的三倍。"我们的研究显示，内部社交工具为员工提供了观察和学习空间。但当我们请超过400名来自不同企业的员工告诉我们，在内部社交平台上学到了什么，对方都是一脸茫然，最常见的回答是"什么也没有"。这是因为，社交媒体上的学习主要是观察他人，让人们不觉得那是学习。

这种学习其实有点偷窥或偷听的成分。研究显示，员工在内部社交工具上大部分时间都在"潜伏"和"观察"，而不是创造内容，如发表帖子、分享信息、制作文件和视频等。我们发现，人们可以通过这种方式获取两类知识："直接知识"和"元知识（metaknowledge，关于知识的知识）"。

通过观察他人如何解决问题，员工能获得直接知识。莉甘是某大型大气科研机构的IT工程师，她偶然在本部门的社交平台上，看到同事婕米给另一位IT员工布莱特发信息，解答一个语义密钥加密问题。莉甘说："真高兴我看见了那条信息。婕米解释得特别清楚，让我学到了一招。"无论是偶遇闲聊还是邮件往来，员工经常会分享这类信息。但因为婕米和布莱特是在内部社交平台上互动，莉甘也能看到，并因此意外学到了有用的知识。

与直接知识不同，元知识不是关于如何做某件事，但它能帮助员工找到掌握知识的人或认识专家的人。阿曼达是前述金融服务公司市

场部的协调专员，上司让她从一组规模庞大的数据中分析趋势，她不太确定如何设计查询条件。在自己摸索失败后，阿曼达决定登录内部社交工具，看看是否有人上传过相关资料。她没找到有用的资料，但偶然看到市场部的两个同事瑞克和阿莉西亚在讨论这个问题。瑞克推荐阿莉西亚去找数据分析部门的马克，说他知道怎么写脚本。

阿曼达很兴奋，给马克发了一条语音请他帮忙，但没收到回复。第二天她又试了一次，结果依然没有回应。好在瑞克和阿莉西亚的对话不仅让她了解“谁知道什么”，还有“谁认识谁”，这两点都是元知识的重要组成部分。于是阿曼达问瑞克能否居中介绍。瑞克给马克发信息，问能否和阿曼达聊一下脚本的问题，对方马上回信息，让她5分钟后打电话。两人通话后，马克写了脚本。阿曼达估计这帮她省了将近一周时间。

通过观察他人的互动，员工能逐渐收集看似不重要的信息碎片，最终摸索出知识和人脉的分布情况。如科技作者克莱夫·汤普森（Clive Thompson）所指出的，社交媒体有些像点彩派的画：单独的点没有什么意义，但如果退后一步审视整个画幅，你就能看到含义丰富的图像。观察每个点是一个缓慢的过程，这让人们意识不到自己在学习。管理者应在推介内部社交工具时，明确强调知识分享和技能培养的机会，并加强培训和指导，否则员工可能无法充分利用社交工具，甚至放弃使用。

陷阱4：关注错误信息

在内部社交平台上，员工的言论和行动高度透明。这固然有利于协作，但并非所有信息都重要或有用。有时社交工具会让人关注错误数据，并据此采取行动。

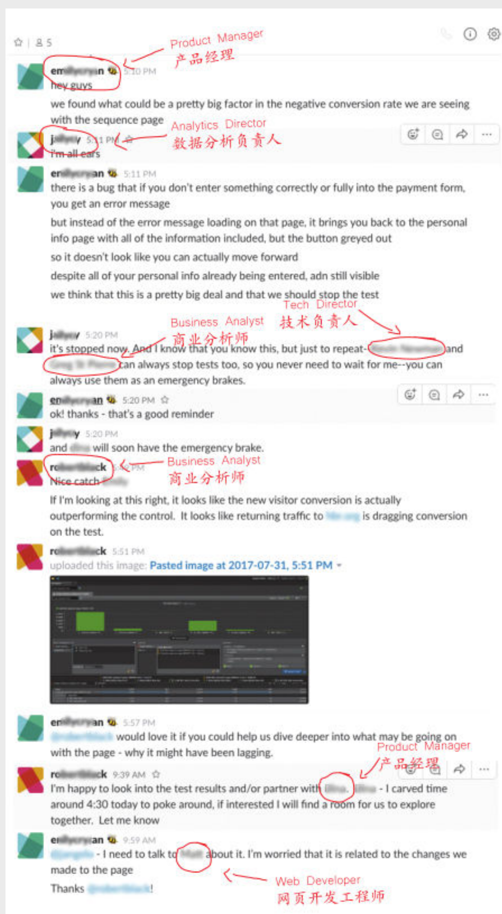
再次以前述大气科研机构为例。在一次部门调整后，此前没有交集的IT技术人员要在一起工作。起初，大家默认资历与能力挂钩，遇

到问题都请教最资深的同事。为改进团队的知识分享、充分利用每个人掌握的知识和人脉资源，IT负责人引入了内部社交工具。和一般情况一样，员工一开始接受得比较慢，但一段时间后，社交平台上的互动慢慢增加了，人们开始浏览同事间的对话，了解针对各类计算和网络问题提出的解决方案。大家逐渐发现，团队里最年轻的吉尔，其实在某些领域懂得最多，于是开始向她请教。

几个月后，团队里最资深的佩吉辞职了。起初向她求助、咨询的同事，现在似乎不再需要她的意见，这让她很受伤。但同事们很清楚为什么从佩吉转向吉尔——她的信息和帖子满是有用的技术细节。一位员工说："对于我遇到的问题，吉尔好像真的非常懂。"

社交互动一瞥

下图是员工在社交工具上互动的一个实例，说明了社交工具如何解决问题、促进跨部门协作：某中型媒体公司的一位产品经理在Slack上提出了一些关于A/B测试的问题，之后数据分析部门的同事中止测试，对测试结果进行说明，并快速召集会议查找问题原因。



IT负责人对佩吉的离开并不遗憾，他认为，社交工具暴露出，她其实并没有大家想象的那么懂技术。现在团队成员都向“最聪明”的人请教，这让他很满意。然而，佩吉离职仅仅两个月后，研究所各部门科学家对IT团队的评分急剧下降。原来，佩吉也许不是团队中最精通技术的，但她掌握的文化和人际关系信息最多。她知道哪些科学家的问题应该优先处理，也了解不同科学家在各自研究中的技术偏好。

由于IT工程师们把“能力”完全等同于“技术知识”，他们无法看到佩吉对团队的价值。为拯救IT团队的满意度评分，负责人加薪30%把

佩吉请了回来，并鼓励她和其他同事在内部平台上分享更多样的信息。

在所有我们研究的企业中，可见度最高的信息和知识都被认为是最重要的。如果员工的贡献和优势没有体现在帖子或发言中，他们就可能遭到忽视，组织就无法利用他们的价值。我们的研究成果也再次证明，只有书面记录下来的东西才会被记住。

解决方案推荐

虽然上述4个陷阱很常见，但你的组织并不必然落入其中。我们在咨询工作中发现，管理者可通过以下做法利用内部社交工具的价值：定义目标、强化环境知觉、明确行为准则、以身作则。

定义目标。 大多数员工并不清楚为什么要使用内部社交工具，这导致他们采取回避态度，或以不当方式使用社交工具，无意中拖累而非提升工作表现。例如，在前述我们研究的金融服务公司，高管未能明确提出，公司的目标是改善员工关系。结果，很多员工逐渐开始担心管理层看到他们在线上的活动，会认为他们在工作中花太多时间“社交”。因此，尽管员工认为社交工具有价值，他们也慢慢降低了使用频率。内部社交平台若想体现价值，就必须有足够多员工使用。所以领导者必须解释清，员工和组织作为一个整体如何从新技术中获益。我们发现，社交工具为组织创造的价值主要有以下5种：

1.增进协作。 内部社交工具可以让员工在更大范围内与同事建立联系、扩展专业知识，并在整个组织中增进协作。前面提到的通过足球与同事建立联系、进而成功合作的那位管理者就是一个例子。初次沟通后，两人讨论了各自部门面临的共同问题。利用何塞的营销技能，他们为亚历克斯在电商部门的一项业务制定了新的品牌推广方案，最终将客户保留率提高了超过200%。亚历克斯说：“我们部门之前没人和市场部合作过，真没想到我们将各自优势结合得这么好。”

2.加强知识分享。 企业越来越多使用社交工具加强内部知识分享，从而获得竞争优势。通常，这种益处会自然出现，最终被用于战略目标。例如，某电子商务公司的一个工程师团队在Yammer上展开了很有价值的讨论。德国分公司的一位工程师发现，技术能力更强的日本分公司在使用一款新的网络分析应用，于是联系对方的一位工程师，了解这项应用及其网络环境的具体信息。接着，他使用了这款应用，并把满意的结果贴到群里。美国和法国分公司的工程师表示有兴趣在当地工作中使用这项工具。团队管理者看到这款应用在日本和德国的成功，以及在其他地方的潜力，于是要求所有分公司采用。在不同企业的市场、销售和法务团队，我们都观察到类似的知识传播方式。



3.促进跨国沟通。 跨国企业员工分散在世界各地，常常难以建立关系、产生集体认同感。社交工具能跨越地理和文化边界，在公私两方面创造联系，增强信任和默契。很多跨国企业员工告诉我们，内部社交工具是一个窗口，让他们在更大范围内了解组织中的话语，这种机会是之前没有的。在前述电子商务公司工作的萨姆解释道：“我能大致了解总部的每个人都在做什么、都有哪类项目，以及进展如何，所以我肯定会觉得和公司联系更紧密了。”其他人的观点也和萨姆类似，比如“我觉得我是这个家庭的一员”，以及“我们属于一家公司、是一个团队，虽然外表和声音不同，但我们归根到底做的是同样的工

作”。在不断变化的全球市场中，分散在各处的员工很需要这种归属感。

4.避免重复劳动。 社交工具能让员工了解已有项目和计划与自己工作的重叠情况，并与同事协调配合。这能减少重复劳动、节省时间和资金，为新知识产生创造条件。例如，在我们研究的保险公司，上司要求希拉暂停手头项目，优先做一个新垂直市场的情况分析。她告诉上司，分析工作很可能花费两周时间，这会让她手头的项目超过截止期且超出预算，上司表示接受。但开始工作后，希拉记起在内部社交工具上看到过其他部门的人讨论这个垂直市场的项目。利用这条元知识，她给对方发了信息，看他们能不能推荐一个入手点。结果对方回复说已经完成了市场分析，问她要不要看。希拉说，看到分析报告时，“我简直不敢相信，这完全就是上司让我做的工作，整整帮我省了两周时间，还有超过100万美元的项目费用，我完全不知道他们在做这件事，老板也不知道”。

5.拓展创新。 利用社交工具，员工可以借鉴组织其他部门的创意和解决方案，用新的组合方式创造产品或流程。我们研究的金融服务公司就有一个创新的好例子。蒂姆在消费金融部工作，正在设计一个新贷款项目的细节。他不太确定如何让创意变得可行，但突然灵感来了：“我想起曾看到两个人的对话，我不太记得背景，但其中一个人，定价部门的乔，提到过风险因素对贷款利率的影响。这引起了我的注意，所以我翻阅了他的历史对话，然后发现可以根据客户风险等级对利率做一定调整。我给他发邮件问能不能再多了解一些具体情况，结果起作用了。我的项目有了基础，现在做得比较成功，真正有所创新，这让我很骄傲。”

蒂姆的上司也很满意：这个新产品准时上线，而且实际成本低于预算，为公司在拥挤的市场中开辟了新空间。

如果能使员工充分接触不同部门同事（尤其是不会正式打交道的人）的理念和观点，内部社交工具将产生最大价值。但由于各部门目

标不同，可能看上去与个人的工作不相关，如何让员工关注来自不同部门的信息是一个挑战。因此，组织通常会在部门界限内使用社交工具。但如果沟通模式过于封闭，社交工具的互联互通潜能就无法实现。

定义组织核心目标并制定应用社交工具的详细计划后，管理者应通过内部宣讲、高层公告、一对一或团队培训等方式，向员工清晰传达信息，争取组织上下协调配合。

强化环境知觉。 无论确定什么目标，如果管理者运用社交工具强化员工的“环境知觉”，达成目标的几率都会更高。环境知觉（ambient awareness）是一个社会科学领域的概念，指主体对周围与自己非直接相关的对话和行为的认知。你可以采取几种做法。首先，让每名员工知道，管理层认可友好互动的价值，即便对话内容与工作无关。然后让这种互动自然发生。这样，通过建立新联系，各部门员工可能创造出意想不到的成果。如果你在线上看到有人闲聊，担心工作效率受影响，要控制住禁止“非业务”交流的冲动。管理者应鼓励员工和新同事建立线上联系，最好是其他部门的新人，而不要只关注线下熟悉的同事。这样，员工将对组织内的知识和人脉资源有更深入的了解。其次，管理者可以偶尔提醒员工，周围同事提供的信息可能看似不重要或没有价值，但可能对工作有帮助。例如，同事正在和某无线天线公司谈合同，这条信息可能并不与员工的工作直接相关，但也应当把这类细节记录下来，因为以后可能会有用。每条信息都是完整、生动的组织图景的一部分。

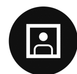
明确行为准则。 对于员工在内部社交工具上的表现，企业通常有三种担心：过于非正式；分享机密信息；无意中违反外部监管规定。第一种担心并无必要，因为轻松、简短的交流方式已成为常态，而这是有道理的：虽然有些沟通情境需要正式一些（比如给老板写邮件、给员工提供备忘录等），但太过正式会限制社交工具特有的信息交换和知识流动。

但另外两点，即守密与合规，则必须认真对待。这涉及控制透明度的问题。不是所有社交互动都适合公开，领导者必须明确，哪类信息和数据不能大范围分享，如客户信息、收入预测等。

以身作则。 最后要说的是，员工会根据领导者的表现调整自身行为。如果领导者不在内部社交工具上露面，员工也就不会。如果领导者总在社交工具上发布人事变动或政策调整之类的正式通知（很多企业都是这样），员工就会把社交工具看作管理层的又一个传声筒，而不是彼此交流的空间。如果出现这些情况，组织引进社交工具的目标就无法达成。

像任何推动文化变革的努力一样，领导者必须以身作则。当注意到内部社交工具传播的好创意时，他们应与提出创意的员工公开对话。而当员工分享与工作无关的信息时，领导者也应带着兴趣加入互动。

将社交工具引入企业 看起来很简单。大多数这种工具都是基于云端的应用，基本不需要硬件投资。另外，现在的员工平时都对社交媒体非常熟悉，大多数人上手应该很快。但在简单的表象之下是更为复杂的现实。若想通过“社交化”创造价值，企业必须努力避开上面提到的常见陷阱，而最有冒险精神的企业也可能落入这些陷阱。运用本文推荐的策略，我们研究的部分企业成功引入了内部社交工具。这些企业的员工投入度更高、沟通和知识分享质量更高，且协作和创新更有成效。



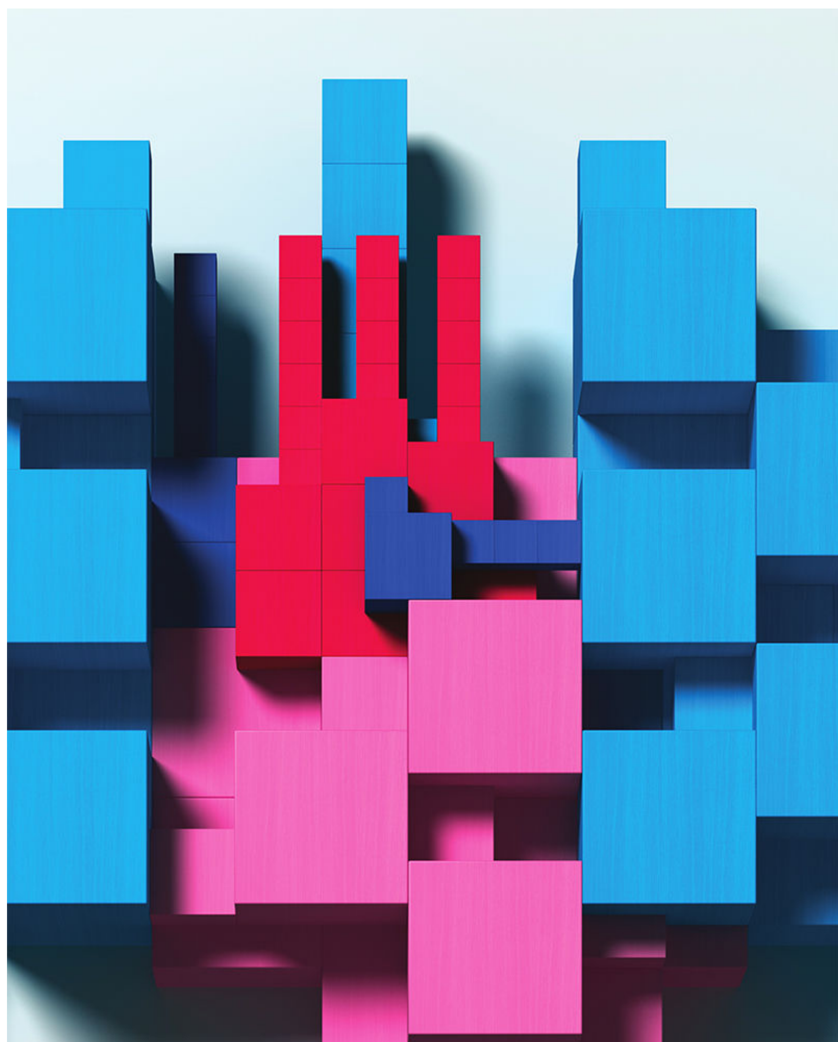
保罗·莱昂纳迪 是加州大学圣巴巴拉分校Duca家族教席技术管理教授，他为企业提供社交媒体和其他技术工具应用方面的咨询。采戴尔·尼利是哈佛商学院副教授、咨询公司Global Matters创始人。

特写 Feature

医疗领域
亟待IT改革

THE IT TRANSFORMATION HEALTH CARE NEEDS

尼基尔·萨尼（Nikhil R. Sahni） 罗伯特·哈克曼
（Robert S. Huckman）
阿努尔拉格·切古鲁帕蒂（Anuraag Chigurupati）
大卫·卡特勒（David M. Cutler） | 文
刘筱薇 | 译 牛文静 | 校 万艳 | 编辑



长久以来，中美两国都面临类似的医疗领域难题：医疗成本和质量并没有显著降低和改进，而且该领域的生产率增幅依然落后于其他行业。而本文提及的IT系统使得这一难题终于能够得到有效解决，作者提及的诸多实践值得借鉴。



众所周知，在20世纪90年代中期，全美医疗组织都因不必要的支出过多，备受困扰。Intermountain医疗中心就是其中之一。该中心为犹他州和爱达荷州居民提供服务，其问题是从组织内部哪一环节开始节省开支。数据分析报告很快就锁定两大目标：1）Intermountain治疗的1440种病症中，104种的护理占所有工作比重达95%；2）住院分娩和缺血性心脏病治疗服务占比达21%。

核心观点

问题

近年来，医疗组织和美国政府对信息技术的投资，已经高达数百亿美元。但到目前为止，成效甚微：医疗成本和质量并没有显著降低和改进，而且该领域的生产率增长幅度依然落后于其他行业。

根本原因

多数提供商的首要任务一直都是，用电子病历替代纸质病历，改进支付方式，以便获得最大补贴，同时监控既有治疗流程。

解决方案

使用IT改革医疗。这要求组织更注重质量改进，而非削减成本，同时确保数据收集简单高效，让数据可以转化成医生能够使用的信息，并创建新经营和商业模式。

质量改进团队最先围绕以上两项服务开展工作。团队拥有先进的

电子病历（EHR）系统和记录各项护理成本的独立信息技术系统，基于循证医学原则和Intermountain医生的经验，重新设计临床治疗流程。高管、理事会和医护人员勠力同心，支持医疗改革。现在Intermountain已改进60多项服务，在质量改进和成本管理方面已经成为全美领先者。正是得益于IT系统的应用，该中心才能取得这些成绩。

以上成就虽然可喜，但成功者其实寥寥无几。医疗领域更常见的情况是，即便在IT方面投资巨大，也罕有回报。受Intermountain等中心的成功启发，美国政府的医疗保险和医疗补助服务中心（CMS）自2011年到2017年5月，耗资370亿美元，为医疗IT的普及提供奖励性补贴。截至2016年，超过一半门诊医生和80%以上的医院都安装了EHR“基础”系统，达到医疗信息技术协调办公室制定的最低标准。但这类系统至今为止，在质量改进和成本削减方面，都没有多少成效。

医生满腹牢骚，抱怨这些系统死板，不易操作，而且妨碍到他们与患者沟通，完全在浪费他们的时间。很多医疗组织艰难地将新IT系统整合到既有流程，并在这一过程中遭受着远大于收获的痛苦。比如安德森癌症中心（MD Anderson Cancer Center）2017年1月公布，中心将辞退900人，也就是大概5%的员工，而主要原因就是新EHR系统造成严重亏损。广泛来看，美国目前缺少鼓励医疗组织分享信息的措施，不同IT系统兼容性依然较差，导致数据仍“困在”互不联通的数据库中。

IT系统之所以弊大于利，主要原因在于其应用方式。到现在为止，多数医疗组织的首要任务都是用电子病历代替纸质病历，改进支付方式，以便获得最大补贴。尽管收入提高了，但IT在削减成本和提升治疗质量方面，起到的作用有限。医嘱录入等流程的效率没有提高，IT尚不能协助患者接受快速、准确的检查和药物治疗。很少组织会深度分析自身IT系统的宝贵数据，了解所提供治疗服务的效率。

换句话说，许多医疗组织使用IT，监控现有流程和治疗方案；只

有较少组织利用这些IT系统，查看现有流程和治疗方案是否有必要改进，并在必要时采取相应行动。这在很大程度上解释了，为何医疗领域生产率的增长，较其他很多行业疲软（ 详见边栏“医疗领域的生产率魔咒” ）。

医疗组织如何实现自身承诺——大力投资IT，从而降低成本，提升患者的治疗效果？尽管多项新技术的潜在医疗价值都备受瞩目，比如平价的遗传病筛查、人工智能，以及能够持续监测关键生命体征的可穿戴传感器，但我们更关注的是，组织该如何改进提供医疗服务的方式，才能从企业级IT系统的近期或计划内投资中，获得更多回报。

我们研究了在医疗领域，应用其他行业经验的方法，结果表明，组织不应视IT为支付、监控和误差校验的交易工具，而是更多利用IT改变提供医疗服务的方式。这要求组织更注重质量改进，而非削减成本，同时确保数据收集简单高效，让数据可以转化成医生能够使用的信息，并创建新的运营方式和商业模式。我们发现，虽然大量医疗组织正向这个方向努力，但多数没有坚持全面改革，所以无法实现真正的转型。

改进质量

医疗IT的应用和管理，历来都是首席信息官和其他技术人员的工作。但这一做法大错特错。波士顿医疗中心、宾夕法尼亚州的Geisinger医疗系统、Intermountain、梅奥医学中心、纽约大学朗格尼医学中心等众多组织的实践说明，只有组织中所有成员都齐心协力，挖掘医疗IT的潜能，它才能发挥效能。（信息披露：本文作者之一罗伯特·哈克曼曾在本文提到的两家组织中，教授高管教育课程。这两家组织分别是Intermountain医疗和布列根和妇女医院，后者与麻省总医院隶属于同一家公司。）

除技术人员外，高层领导者和医生也必须发挥关键作用。领导者

之所以重要，是因为他们必须向医生解释，IT的有效应用对提高医疗质量有重要意义，从而吸引医生加入改革队伍。缩减医疗成本已成为组织的当务之急，引起很多领导者的重视。事实上，改进临床治疗流程既可以降低成本，也能提高质量，我们会在下文讨论，如何使用IT系统实现这两大目标。

改进质量的宣言不能只停留在语言层面上，必须转化为看得见的措施，比如Geisinger的做法。该组织计划实行手术“担保”战略，而IT系统是该战略的组成要素：如果患者在手术后90天内出现并发症，不必承担并发症的治疗费用。医生团队最先制定了冠状动脉旁路移植术（以下简称CABG）的治疗方案。方案分为5个阶段，覆盖了从最初诊断到担保结束的整个治疗流程。该团队基于联邦基金会所做案例研究，最先确定了40个循证医学原则，然后将这些原则落实到EHR系统的模板、医嘱记录单和提示单中，并保证这些原则得到100%贯彻（之前为59%）。

医疗领域的生产率魔咒

有些行业对技术的使用优于其他行业，这也体现在劳动力生产率统计数据上。就美国医疗而言，该行业的增长比整体经济发展快，但由于医疗领域的员工数量迅猛增加，再加上信息技术的应用较落后，所以生产率的增幅很小。

行业	真实行业增长率(%)	就业增长率(%)	劳动力生产率增长率(%)
信息	4.8	－0.7	5.5
金融保险	3.1	0.6	2.5
房地产	2.3	0.7	1.6
零售	2.1	0.5	1.6
商业及专业服务	2.8	1.7	1.1
医疗	2.6	2.1	0.5
教育	1.8	2.7	－0.9
美国经济	2.2	0.8	1.4

备注：以上数据为1997年到2016年的年均复合增长率（CAGRS）。真实行业增长率为，GDP增长率减去通货膨胀率后的增长。劳动力生产率增值为，真实行业CAGR减去就业CAGR后的近似值。

来源：本文作者对美国经济分析局和劳工统计局数据的分析

（返回原文阅读）

此外，IT综合系统加强了所有医务人员，包括医生、高级执业护士之间的沟通，帮助他们更好地协作，为患者提供护理服务。改革效果显著：术后死亡率降低2/3，急性病后期照护支出减少大概一半，心脏手术服务整体利润率有实质性提高。正是因为CABG项目的成功，其他14种病症的治疗流程以及慢性病初级护理，都采用了该模式。



纽约大学朗格尼医学中心同样用行动来支持其改进宣言。罗伯特·格罗斯曼博士（Dr. Robert Grossman）2007年就任中心CEO以及纽约大学医学院院长。上任后，他进行的第一项重要改革是，将学院多个信息系统整合为一个数据仓库，供医院和医学院使用。格罗斯曼强调，该举措旨在利用外部基准，评估系统的性能，并支持行政和临床工作流程的改革。整合后的信息库带来思维模式的改变：科室主任和行政人员更愿意挑战常规，设计并落实改进措施。比如为了在IT系统中创建数据域，他们就必须讨论何为“优异”，以及如何有效评估一线员工的影响。

纽约大学朗格尼中心斩获多个国家质量奖，并被《美国新闻与世界报道》评选为全美排名前10位的医院，其他入选医院还包括梅奥医学中心、克利夫兰医学中心和麻省总医院等。朗格尼中心财务业绩同样出色：自2007年到2015年以来，来自患者的收入翻了一倍多，现在的营业利润为2.2亿美元，营业利润率超过9%。值得注意的是，Geisinger和纽约大学朗格尼中心发现，实现质量目标并不会以牺牲财

务业绩为代价。实际上，两家组织的财务业绩还提升了。

让数据收集更简单高效

在正确时间拥有高质量数据，这对追踪和评估改革结果十分关键。但多数医疗组织使用的数据收集方法都相当低效，流程烦琐，而且容易出错。

你和医生聊天时，不可避免会谈到这一话题：收集医疗信息并将之录入新IT系统，真是一件耗时的工作。《内科学年鉴》2016年刊登的行为与时间研究发现，医生工作结束后，通常每晚花一到两个小时完成EHR任务。他们本身工作已经很繁重，再加上这些任务，加重了美国医生的职业倦怠症。研究表明，医生工作量加大后，会贪图捷径，可能抄笔记并迅速看完快讯，所以他们收集的数据质量很难保证。

> 其中一个趋势是，将收集信息的工作从医生手中转交给患者。医疗领域的最终目标是实现无源数据收集。

为解决上述问题，很多组织开始聘用医疗抄写员，代表医生将信息录入EHR系统。但在检查室安排第三方，让人难以理解，而且还增加了成本，所以聘请医疗抄写员的措施备受争议。此外，用这种方法，收集并录入系统的患者信息经常出错。

补救办法是，将数据收集这件耗时且容易出错的“大事”，转变成医生和患者日常互动的“幕后工作”。零售业的案例可做借鉴。近10-20年中，零售业的数据收集在人员和方法两方面出现重大转变。其中一个例子是结账方式。收银员以前要将每样商品的价格录入收银机。随着条形码扫描仪的普及，他们在这件事上花费的时间大幅减

少，数据录入错误明显减少，库存管理效率显著提升。再后来，顾客能自己扫描所购商品。

现在，亚马逊又更进一步，开始试运营不必排队结账的Amazon Go实体商店。该实验性商店使用数据收集无源系统，依靠计算机视觉、深度学习算法和传感器，自动了解正在逛商店的顾客购物篮中的商品。克罗格（Kroger）和苹果等零售商也在试运行类似模式。

医疗领域也出现类似的转型，但进度较慢。其中一个趋势是，将收集信息的工作从医生手中转交给患者。举例来说，初级护理人员和患者就某个治疗目标（如降低血压或血糖水平）达成一致后，他们会将目标和相应治疗方案，录入现在很多公司都提供的健康监测应用软件。接下来患者可以用应用软件，定期评测并汇报自己的活动和治疗情况。在有些情况下，患者在家收集的数据能够自动上传到医生使用的软件中。

另一个例子是Ochsner医疗系统开发的高血压数字医疗（HDM）解决方案。患者利用智能手机远程测血压，而血压值会自动录入Ochsner的EHR系统，医生可以查看每次看诊后的数据变化，相应调整治疗方案。《美国医学期刊》登载的某项对照实验表明，71%的参与者在90天内将血压降到正常范围，而对照组仅为31%。据调查，使用HDM的患者对医疗服务的满意度也比普通患者高10%。

医疗领域的最终目标是实现无源数据收集。有些先行者正利用无源收集系统，追踪与工作流程和资源利用相关的运营问题。梅奥医学中心开发实时定位系统（RTLS），利用无线射频识别标签和传感器，追踪急诊室的员工、患者和设备作业情况。各科室通过这些数据，能够更好地了解到医疗过程、发现运营性障碍并解决工作流问题。接下来组织会利用数据，开发自动收集“过程质量指标”（比如患者在急诊室前台登记，到获得床位和医生诊疗相隔的时间）的系统，并自动将信息上传给政府和监管机构。［登录hbr.org，查看《无线射频识别技术如何提升医疗服务》（How RFID Technology Improves Hospital

Care）一文。]

位于芝加哥的拉什大学医学中心也创建新的门诊流程，为所有病房、医生、患者和设备都配备了RTLS传感器。如果患者离开检查室，系统就会告知员工，所以中心无须再雇用运营经理来通知清洁工，哪间病房需要服务，并避免他们在患者看完诊着衣时走进病房，引起尴尬。每位患者节省的看诊时间相对较少，大概只有一分钟。但一天内节省的时间，足够让更多患者得到看诊机会，医生的工作效率也随之提高。

长期看，无源数据收集技术成本更低，而且随着医生和患者沟通效率的提高，好处也会越来越多。这有助于组织解释前期投入的合理性，而且更轻松应对一些棘手问题，比如员工会担心自己被监控。

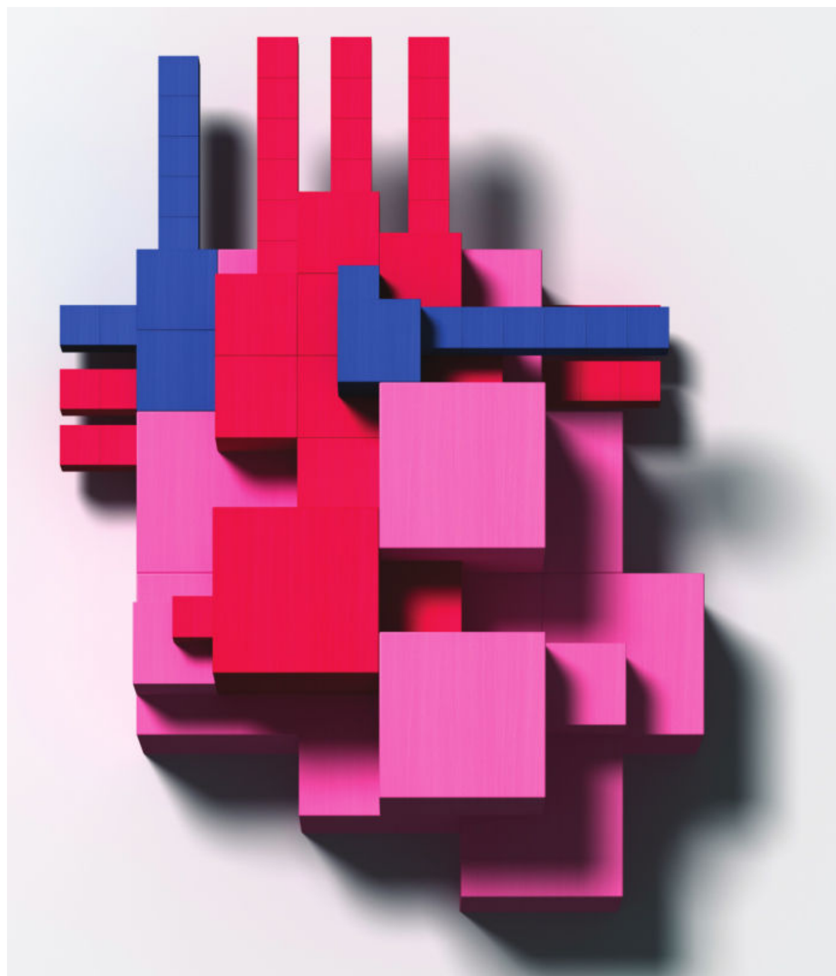
将数据转换为可付诸行动的信息

说服医生使用新IT系统并提高系统的便捷性，只是万里长征的前半程。将收集来的数据转化为可付诸行动的信息，同样重要，而且需要高层领导者的支持。领导者当前最重要的任务之一是，明确自身对系统搭建方式的期望。我们说的不仅是技术规程，也包括从组织或文化层面上指导数据应用，支持日常治疗活动。

对组织来说，关键是建立核心数据库，并让医生明白其重要性。格罗斯曼给纽约大学朗格尼医学中心员工的解释是，确保病房、门诊中心和医学院有唯一的事实来源，意义重大。在建立数据库的过程中，纽约大学朗格尼中心的人员本想守住自己的地盘，拒绝分享信息，但后来被迫参与协作。他们现在不会为厘清哪些是正确数据来源而争论不休，格罗斯曼还说服科室主任使用数据分析表（data dashboard）等工具，评估各科室间哪些合作有效，哪些无效。

过了一段时间后，数据透明化的好处逐渐凸显，医生主管对IT系统的质疑平息了。纽约大学朗格尼中心的科室，能够看到同类科室在

质量指标上的得分，比如，院内不同区域的医院感染率、患者住院时间等，之后就可以决定是否以及如何改变自己的工作流程。



除了促进数据基础架构的开发，高管还必须勾画出用数据提高生产率的愿景。在很多情况下，这一愿景意味着组织须支持创建全新的绩效评估方式。赛伯计量学（Sabermetrics）是对棒球数据的数学分析，该学科说明新评估手段以及收集分析相关信息的技术，可以彻底改革整个行业。赛伯计量学由统计学家创建，其中最出名的是比尔·詹

姆斯（Bill James），主要评估球员各项技术的表现，并计算他们对团队结果的贡献。

起初数据收集非常烦琐，但赛伯计量学创始人与一流俱乐部建立合作关系后，终于成功创建数据仓库，方便了数据收集和分析。2015年以来，所有体育场都安装了高清摄像头和多普勒雷达，采集到之前很难追踪的速度和加速度等信息，将运动员的防守能力量化，进而创建了全新评估指标，比如胜利贡献值（WAR）。WAR已经成为评估球员对团队贡献必用的全面性指标。

和其他行业相比，医疗界在应用分析法方面，依然处于初期阶段，但未来可期。举例来说，精细系统可以加强组织对各项成本的了解，并更直观地展示，医疗创新如何提升治疗结果并缩减成本。虽然现在只有少部分医疗组织采用了新系统，但越来越多组织正加入这一队伍。Intermountain是其中的佼佼者，其他组织纷纷效仿其做法。

犹他大学医疗集团最近创建了一个含2亿行数据的集合，生成关键运营指标的数据，比如急诊室手术每分钟的成本。《纽约时报》刊登的文章指出，犹他大学医疗集团根据这些信息改革运营工作流，在过去几年中成本已降低0.5%，而同一市场中其他医疗学术中心平均每年成本上涨2.9%。

分析法另一重要应用是，找到治疗流程中的不必要变动。纽约的Crystal Run综合性医疗中心的案例可作参考。该集团归医生所有，计划将患者常来就诊的15种病症的诊断流程标准化。《健康事务》刊登的一篇博客指出，Crystal Run最先计算每个患者的年总成本费用（包括专业护理、实验室、放射科和手术收费），然后计算每个医生的治疗费用，让他们看到自己和同事在各项费用上的差距。中心利用上述信息，分析差距产生的原因，并制定新措施。15种诊断流程中的14种流程在一年之内，差距缩小，节约400多万美元。我们估计，节约成本占到中心医疗总成本的10%以上。

IT系统还为医疗组织提供了用预测分析（predictive analytics）

指导未来临床和运营决策的机会。预测模型在精准医疗中的应用是，将特定类型的基因突变和相应治疗方式联系起来。精准医疗在癌症治疗领域的应用最广泛，推广力度也最大，但现在这种方式在更多疾病治疗中也得到应用。比如GeneSight测试使用患者的遗传信息，预测他们对26种既有抗精神病药物的反应，从而更好地控制抑郁症。

医疗组织也可以利用预测分析，做出更明智的运营决策，比如资源分配以及确定临床创新的关键流程。举例来说，麻省总医院将高风险患者归类，针对这些人群制定主动管理型治疗方案。结果是，高风险患者住院率降低20%，急诊次数减少13%，3年内治疗的年总成本降低7%。死亡率降低，医生满意度提升，患者体验也有所改善。

同样，波士顿医疗中心（BMC）利用医疗IT系统，预测病房需求的高峰时期。IT工具收集大量信息，包括现有急诊需求、第二天可能的需求和需要病床的手术、现有床位和医生专业能力，然后基于上述信息，预测24小时内出院人数。IT系统实施后的第一年，“黄色警报”（code yellows，医院没有足够能力满足预期需求的警示）减少近一半。

预测模型的实用性很可能日益增强，而且或许就发生在不久的将来。随着自然语言处理和机器学习的进步，我们可以从医疗领域积累的海量大数据中得到更多洞见。［登录hbr.org，查看《机器学习如何帮助我们预测心脏病和糖尿病发作风险》（How Machine Learning Is Helping Us Predict Heart Disease and Diabetes）一文。］

创建运营和商业新模式

美国医学研究所（IOM）2012年的报告《更高性价比的医疗：通往持续学习的美国医疗发展之路》（Best Care at Lower Cost: The Path to Continuously Learning Health Care in America）特别提到几种借助IT改进美国医疗体系的方法。5年后，文中提到的第一种方法

即将落地，即创建数字基础架构，获取临床、医疗服务流程和财务数据。

IOM推荐的第二种方法是，帮助医生使用数据来决定患者的治疗方案。目前有些医疗组织落实了这种方法。比如，Intermountain最近与Cerner公司合作开发了一个灵活的临床支持系统，其中的治疗方案可以根据最新数据，快速更新。Intermountain的临床研究团队持续检查不同专科的循证医学原则，确保数据的正确性，并将数据转化成IT工具，协助医务人员工作。

除了配置必要硬件和软件外，领导者还必须对自身运营和商业模式做出相应调整，从而产生并获得更多价值。当务之急是投资信息技术和分析法领域的专业人才，聘请他们管理IT系统或分析系统中的数据。BMC安装EHR新系统后，增添40%多的固定IT员工，管理并改进其IT基础架构。BMC还扩大战略团队，雇用7名全职员工提取海量数据中的信息。该团队协调多方，研究并应对重要运营挑战，包括病床数量和再住院率管理。BMC节约了数百万美元成本，这一数额远超雇用全职员工的成本。

医务人员组成的专业团队也必须把分析中得到的洞见，转化为更有效的医疗服务提供方式。比如BMC为减少黄色警报采取的措施包括，重组病床管控团队。该团队由一线员工和经理组成，跟进了解现有住院需求，并评估第二天的潜在需求。团队成员最初只是将数据录入简单的电子表格中，现在他们根据BMC的IT系统所提供的数据和分析，展开一系列行动，如增加支持人员、发出紧急医疗警报、开放多余床位。

完善的IT系统所提供的数据，还在很大程度上帮助领导者，争取到医生对流程改革的支持。举例来说，格罗斯曼曾和纽约大学朗格尼中心的医生主管分享了一张数据分析表，之后他听到有人抱怨数据的质量和一致性。他没有让抱怨声阻挠项目的实施，而是要求主管负起责任——要么与IT部门合作完善数据，要么接受结果。改革快结束

时，数据成为这家医疗中心的唯一事实来源，并为之后的分析工作奠定了基础，进而帮助组织持续追踪指标。分析表还有助于医生主管与一线员工合作，改变工作流，从而提升服务质量，追踪有效或无效措施，说服反对改革的医生接受新机制，并缩小临床治疗的差距。

医疗组织不仅要在人员和运营方面做出改变，还必须反思自身商业模式，才能从IT投资中获得足够回报。我们从BMC的分析法应用中得到的洞见之一是，有些住院患者需要康复治疗，但住院治疗费用昂贵，去专门的康复中心反而能得到更好的服务。然而，将这些病人转移到其他机构并不容易：BMC是波士顿地区的安全网医院（safety-net hospital，为低收入人群以及没有医保的人群提供医疗服务的医院——译者注），很多来这里治疗的人都没有去康复中心治疗的医保。但让更适合去康复中心治疗的患者住在医院里，不仅不利于患者的健康，还限制了BMC收治适合住院治疗的患者的能力。于是，医院决定为没有医保的患者，支付康复中心的治疗费用。每个人都因此获益：住在康复中心的患者得到更妥善的照顾，医院有能力收治更多急性病患者，而增加的收入超过了医院承担的康复费用。

BMC改革了针对康复患者的商业模式，这也是医疗转型大环境的反映：美国现在正从主流的按服务收费模式（患者只有来医院就诊、入院治疗、接受检查或手术时，才会支付医疗费用）向价值导向型医疗系统过渡（系统按患者人头，在特定时间或护理阶段内，给医疗组织固定费用）。不管你采用公共，还是私人支付方式，都会受到这次转型的影响。运行良好的IT系统能辅助医生，提升医疗服务质量和控制成本，因此医生群体对新支付方式的接受度，甚至推崇度也会更高。

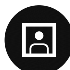
举例来说，Intermountain先进的IT系统在群体付费商业模式（population-based business model，基于价值导向型报销模式而建）的开发中，起到重要推动作用。（详见《哈佛商业评论》2016年8月刊《如何为医疗服务付费》一文。）Intermountain商业模式的特

点之一是SelectHealth Share医保方案。该方案为大型雇主提供3年合约，将保费每年相对于消费者物价指数的增长，限制在1%内。Intermountain的大部分患者都开始采用类似模式，激励中心进一步增加对IT、数据分析、治疗方案研发和工作流改革的投入，从而降低医疗服务成本，同时提升质量。

政策制定者和经济学家 一直都在谈论，“改变医疗的成本曲线”——现行系统臃肿繁冗、扩张速度超出经济发展的势头，而我们要将其转变为花销少、扩张慢的系统。IT已经改变其他多个领域的曲线。我们的研究表明，IT在医疗领域也可能达成同样效果，成功案例也可以列出一些。但我们要做的工作才刚刚开始。

IT基础架构的关键问题必须解决。现在许多系统都过于死板，很多操作都非常不方便，比如自定义系统，录入和提取信息，或升级系统，录入新的临床治疗方案等。此外，不同系统之间无法快速分享信息，所以医疗组织很难创建包含患者全部病史的电子病历，而医生也无从了解并分享患者信息。信息不流通也不利于组织汇集大量匿名患者数据，寻找疾病治疗新方法。

除了应对以上技术挑战外，很多医疗组织的领导者也必须向勇于改革的同侪看齐，利用IT为患者提供成本低、效果佳的医疗服务。虽然利用IT改革医疗的道路困难重重，但组织完全有能力克服这些障碍。现在我们最需要组织领导者和医生表现出对改革的坚持和支持。



尼基尔·萨尼 是哈佛大学经济系研究学者，兼麦肯锡咨询公司顾问。他曾就职于马萨诸塞州政府独立机构the Health Policy Commission，也曾是医疗IT初创公司Kyruus战略规划与运营高级总监。罗伯特·哈克曼 是哈佛商学院Albert J. Weatherhead III工商管理学教席教授，也是哈佛商学院医疗项目主任兼MBA必修课程主任。阿努尔拉格·切古鲁帕蒂 就职于健康计划初创公司

Devoted Health。他曾任马萨诸塞特州卫生政策委员会政策主任，也曾是麦肯锡项目经理。大卫·卡特勒 是哈佛大学应用经济学Otto Eckstein教席教授。他曾是克林顿执政时期的白宫经济顾问委员会和国家经济委员会成员之一，也曾是巴拉克·奥巴马2008年总统竞选期间的高级医疗顾问。

特写 Feature

“数据并非万能”

“NUMBERS TAKE US ONLY SO FAR”

玛克辛·威廉斯（Maxine Williams）| 文

蒋荟蓉 | 译 刘铮筝 | 校 钮键军 | 编辑



Facebook多样性全球董事解释了单凭数据无法彻底解决组织偏见的原因，并给出了相应的建议。

我是黑人，有一次因为肤色被赶出了公寓。那是我通过中介在日内瓦湖畔找的公寓，签租约前没跟房主见过面。我们全家搬进去之后，房东看到我们的肤色，就让我们离开。她说，假如早知道是黑人，她绝不会租给我。

部社交工具在企业中的普及速度相当惊人，常见的有独立运行的Slack、Yammer、Chatter和嵌入式的Microsoft Teams、JIRA等。麦肯锡全球研究院对4200家公司进行调查，发现其中72%使用社交工具增强内部沟通。这个数字引起了我们的注意，促使我们对不同规模企业的领导者进行采访，希望了解他们引入社交工具和平台的原因。受访者的回答基本是“其他公司在做，所以我们应该跟进”，或“想吸引年轻人才就得这样”。这种从众心理虽不意外，但客观上，很少有企业能从业务上证明采用社交工具的合理性。而引入CRM软件、计算机模拟工具等技术时，领导者通常必须给出有说服力的理由。

虽然我当时感觉很糟糕，但她的直率帮了我，让我知道她突如其来的拒绝就是因为种族歧视，不必再胡乱揣测其他原因。

很多人因为种族原因在租房、贷款、求职和晋升等各方面受挫，但他们不会像我一样明确得知这个原因，职场上尤其如此。一方面，种族歧视违法；另一方面，管理者在招聘和提拔人才时虽然并未做到完全公正，但他们往往一厢情愿地认为自己做到了，并且迫切希望相信自己已经做到了（研究表明，自以为客观公正的人往往下意识地怀有严重的偏见）。美国西北大学凯洛格商学院教授劳伦·里维拉（Lauren Rivera）的研究显示，管理者通常不会说种族是影响决定的因素，甚至拒绝承认，但他们会运用模糊的评估标准，筛掉跟他们自

己不同的人。与白人相比，少数族群的人注定更容易“不适合公司文化”或“没有准备好”承担高级职务，因为“沟通方式”不合标准而被淘汰。他们不会得知真正的原因，只能暗自怀疑是由于种族问题，假如决策者以善意的假象掩盖偏见，那就更是如此。

多样性正是我的工作领域。我是黑人，一生都不会改变。因此我知道，未被充分代表的群体在工作场所有两大需求：一是让别人了解，他们怀疑不公正待遇出于偏见，并不是信口胡言；二是需要制度上的支持。

满足第一个需求有明确的途径。遇到同事或朋友遭受不公正的对待、怀疑其原因是种族歧视，我们应该告诉他们，这种怀疑是正当的。做到这一点并不需要在主观上下定什么决心，许许多多的研究表明种族偏见依然普遍存在，这是客观事实。

可是第二个需求该如何应对？为了寻找可推广的有效方式扭转或抵消偏见的影响，推进多样性，组织求助于人事分析（people analytics）——这是公司运营和人才管理中一个相对较新的领域，以数据代替直觉帮助管理者做决定。人事分析希望能提供实证依据，在部分HR问题上也的确能发挥作用，比如确定评估一位求职人需要多少次面试、员工通勤时间如何影响工作满意度。统计数据的重大发现，令组织产生了一些大的改变。遗憾的是，公司尝试运用人事分析解决未被充分代表群体的难题，却发现相关数据集涵盖的人数太少，不足以得出可靠的结论，即样本数不足。意思是，“如果你这样的人再多一些，我们就能告诉你，为什么你这样的人这么少。”

不过，公司实际能够接触的数据比意识到的更多。要补充样本，公司可以向外探索，关注公司所处的大环境。但单凭数据量本身无法让领导者了解到需要提升自己组织的多样性。领导者还必须仔细观察自己员工里属于未被充分代表族群的人——那些人事分析容易遗漏的人。

补充样本

非营利研究组织正在研究偏见对各行各业招聘及升职的影响。例如，Ascend Foundation的一项研究显示，2013年5家硅谷大型公司里白人获得高管职位的比例比亚洲人高出154%。另外，种族和性别都是亚洲人在职场中遭遇玻璃天花板的影响因素，但种族的影响是性别的3.7倍。

Ascend又花了两年时间，利用美国平等就业机会委员会（EEOC）收集的湾区所有科技公司的数据，以及美国13家科技公司的报告进行研究和分析，样本达到数十亿员工，得出的结果显示，偏见对黑人和拉美人职业发展产生影响。研究又一次发现，在这些群体中，种族对专业人士晋升至管理职位的负面影响总体大于性别。湾区白人女性的待遇比男性差，但优于所有亚洲人、拉美人和黑人。少数族群女性进入管理层面临的障碍最大。黑人和拉美裔女性面临两个难题，一是具备专业技能的人数少，二是从专业人士晋升到管理层的机会少。亚洲女性从事专业技术类工作的人数多于其他少数族群，但晋升管理层的机会最少。一项对全国数据的分析得出的结论与此相似。

通过分析未被充分代表族群的行业数据，并关注招聘、升职及其他人才相关决定的规律，我们可以更好地把握自己所在组织的问题和风险。各个科技公司看了Ascend的报告，可能会想到：“竞争对手公司的人才情况怎么样，我们公司大概也有这种情况。”于是公司HR团队可能就会为有色人种女性员工增加职业发展渠道，或是开设管理多样性团队的培训项目。

还有一种方法是，从其他公司的分析中学习。例如夏洛特市的数字媒体公司Red Ventures，采取了许多促进多样性的措施，CEO中有一位是拉美人，约40%的员工是有色人种，但这并不意味着这家公司没有要解决的问题。公司高管告诉我，前不久,他们在公司开展绩效评估分析，发现内化的刻板印象对黑人和拉美裔员工的自我评测产生了负面影响。这两个群体成员给自己的评价，平均比管理者对他们的评

价低30%，而白人男性员工给自己的评价比管理者评分高10%。研究还发现，种族隔离与负面自我感知有关，例如,从事工程的有色人种自我评价普遍低于从事销售者，而销售员中黑人和拉美人更多。从初级到高级员工，这些规律在各个级别普遍存在。

针对这些问题，Red Ventures的HR团队培训员工做自我测评，取得了一定成效：黑人和拉美裔员工在最近的测评中，自我评价比管理者对他们的评价低22%。公司人力资源副总裁哈利·科尼特（Hallie Cornetta）说，培训“关注全面的定性及定量自我评价的重要性，展示员工从5个关键维度对自己表现的看法，而不是他们假想的管理者或同事对自己表现的看法”。她还说：“我们拿出具体的例子，说明在各个维度中‘杰出’‘可靠’和‘需要改进’各自是什么状态，消除了一部分主观性，并帮助少数族群员工，乃至全体员工，更自信地做出方向更加明确的自我评价。”

关注个人

通过补充样本打开视野后，我们可以更进一步，关注个例。这一点很重要。数据和算法无法表达团队中只有自己一个人是黑人或拉美人的那种感受，也无法描述边缘化对员工个人和团队整体的影响。我们必须与员工个人一对一坦诚交流，了解他们经历过的偏见，并分享我们自己的经历以建立信赖，让对方能够放心讨论这个话题。从这样的交流中，我们发现，每一点细节都跟聚合数据表达出的信息同等重要。

在某科技公司主管多样性事务的一位同行对我说：“我们开展员工调查的时候，拉美人总是说对一切都很满意。可我自己就是拉美人，我知道，我们常常不愿意找麻烦。讲实话的风险太高了，所以，即使你为我们组织焦点小组会议，我们也只会说出你想听的话。我也知道，聚合数据样本中的拉美人数量足够多，却并不能反映出这个群

体的不均一性。在拉丁美洲中产阶级家庭长大的、皮肤颜色比较浅的人，当然生活舒适，对一切都满意，而出生在美洲劳动阶级家庭的、皮肤颜色较深的人可能就没有那样的归属感。不管从数据上看起来拉美人有没有问题，我都要花一些时间和精力，尝试为我所知道的那些处于不利位置的人寻求解决方案。”

这是一个反复出现的问题。我与10位多样性及HR专业人士谈过，这些人所在的公司规模从60人到30万人不等，他们都在致力于为大数据未能充分代表的人群开展相关项目。他们探索边缘化造成的影响，在一定程度上依赖直觉。这似乎与人事分析的作用相悖，人事分析是要从人才等式中彻底去除个人观点和直觉的影响。但要发现偏见在组织中产生的影响，寻找团体内部复杂的影响因素（如拉美人和其他人之间的阶级和肤色歧视），我们也必须收集和分析定性资料。在这方面直觉可以帮助我们。负责多样性及HR事务的人，要调动“蜘蛛般的知觉”，发现“水面之下”的东西，即使人事分析并未得出相应的因果，也要将偏见作为一个可能的影响因素来考虑。他们与员工交流，在合适的时候开展焦点小组会议，验证自己的直觉，往往还要依靠自己有关偏见的经历。其中一个人说：“理想状态是定性和定量信息相结合，但数据告诉我们的信息，并不会比我们自己作为黑人知道的更多。我是非裔美国人，做了16年与改善多样性无关的工作，我知道那种感觉。这份工作既要用脑，也要用心。”

呼吁行动

人事分析背后的观点非常合理：想公正地招聘和管理员工，仅靠直觉做决定是不够的。不过，我们必须开创一种新的方法，帮助没有足够数据、未被充分代表的边缘人群。

以下是我的建议：

首先，分析者必须挑战传统的信赖数据样本的观念，看到有限的

数据以外的东西。不必通过证明黑人和白人的业绩评分差异“在数据上很明显”，来帮助管理者理解偏见对业绩评估产生的影响。我们早已从大量关于偏见的社会科学研究中知道，偏见在职场中普遍存在，影响评价，我们可以将这些结论与自己实际听到、看到的现象联系起来，假设偏见就存在于自己所在的公司，这样采取行动。我们需要更加重视这种5到10名员工都有过的个人经历，或者更加谨慎地对待描述性质的数据（如未被充分代表群体的人数、不同种族和性别人群的平均工作满意度分数），从而更加细致地审视偏见造成的影响。

此外，分析者应当时常提供置信区间，即在数据样本太小、没有统计学意义的时候，指导管理者在何种程度上信赖数据。管理者获得这种信息，即使认为自己对待员工已经十分公平（多数人都这样想），也更有可能在招聘和管理中做出改变。举例来说，假如Red Ventures开始收集员工自我评估的数据，分析者认为“黑人和拉美人低估了自己”这一结论的可信度为75%，然后建议管理者去找自己直接下属的少数族群员工，审查相应时间段的工作成果，讨论自我评估能否切实反映其贡献。如果你确信员工中存在着隐性偏见或刻板印象，就可以用这种简单合作的方式来应对。

其次，公司定性分析也必须更加全面且一致。很多公司已经开展了访谈和焦点小组，了解未被充分代表群体的问题，甚至还有一些公司对书面业绩评估、离职面谈记录和招聘备注做文本分析，寻找表现出歧视和负面刻板印象的语言。但我们必须更进一步。员工和管理者都有内化的偏见，因此我们要设法开创更客观的业绩评估方式，并确切把握偏见对评价造成的影响。

第一步是要教育全体员工认识到偏见和负面刻板印象的实际影响。我们Facebook提供多种培训项目，注重辨别和抵制偏见，并且在培训后不断强化关键信息，因为我们知道，扭转人们的观念需要时间。我们在决策和行为的关键点提醒人们注意。举例来说，我们在业绩评价工具中设置提醒，让大家在写评价和自我测评的时候注意所选

择的词语，比如“文化适应”这样的词容易带有偏见，以及形容女性应当避免“专横”之类的词——如果不会用这个词语形容举止相似的男性。这是一项新的举措，目前尚无数据可以说明此举对语言选择的影响，之后我们会总结规律。

也许最重要的是，HR和分析部门必须对定性和定量分析予以同等重视，尽量采用综合方法。我们在Facebook建立包含这两种专业人士的跨职能团队，因为单一研究方法无法全面描述每个人带到职场的多种复杂的偏见。我们认为，所有研究方法都在尝试从不同角度解决同一个问题。我们应对难题，有时先从量化角度着手，找到事件本身，再让定性研究专家探讨其原因和应对方式。比如说，如果数据显示某些团队流失或吸引少数族群员工的比例较高（事件），我们会开展访谈和焦点小组，或者分析调查问卷的文本，了解原因，然后在公司其他部门开展讨论和培训。有时候我们也会调整这些步骤的顺序。举例来说，如果我们反复听到某个社会群体的成员说，该群体获得认同的比例低于其他群体，我们可能会先调查数据是否真有这种趋势，或者进行数据分析，研究员工获得认同与否涉及哪种组织环境。

跨职能团队还帮助我们从认知多样性中获益。这样的合作让每个人都得到锻炼，挑战每个人的预设和偏见。从员工招聘、参与度到业绩表现，所有问题的原因和解决方案都很难达成一致。但我们相信，通过这种方法，我们能尽最大努力在公司各部门推进多样化。Facebook每年开展两次意向调查，对调查结果和员工绩效评估Performance Summary Cycle的内容进行分析，不断发现问题、解决问题。

歧视 或不公正待遇的迹象，在职场中或许不那么明确，不是我被赶出公寓这样的事情。但我们可以进一步确定隐性歧视，而且必须这样做。我们公司的未被充分代表族群员工，受到歧视会理性对待，且能够获得制度支持。

特写 Feature

制定
真实有效的
高管目标

COMP TARGETS THAT WORK

拉达克里希南·高普兰（Radhakrishnan Gopalan）、
约翰·霍恩（John Horn）、
托德·米尔布恩（Todd Milbourn）｜文
刘铮筝｜译 刘筱薇｜校 钮键军｜编辑



目标如何，高管就会如何做。因此制定正确的目标非常重要。

董事会的主要职责之一，就是为高管制定业绩目标。遗憾的是，这一职责执行起来颇为困难。从2006到2014年，按市值计算的美国1000家最大公司中，几乎所有公司都至少有一次完全改变了CEO的绩

效薪酬方案，近60%的公司甚至改变了不止一次。有些情况下，这种改变反映了战略要点的变化，但很多情况是，改变是为了修正这些目标本身带来的问题。

高管业绩目标带来的问题众所周知。多数目标都鼓励短期主义。例如，削减研发经费来增加季度盈利率或每股收益，可能会牺牲企业推出创新产品和服务的能力。管理者也可以钻业绩指标的空子，比如低报预算和预期业绩，给自己制定容易达成的目标。有些高管会通过加快确认收入或推迟可酌情处理的支出，来操纵业绩数字。

公司应有的激励结构应该能让高管创造实际价值，而非通过钻系统空子来更容易实现目标。我们之中的两位作者参与的新研究找到了改善方法（详见边栏《关于本研究》）。该研究分析了15年里超过900家美国大企业的股东委托书，检视了高管行为和公司表现之间的联系。我们依据其研究结果发现了设计薪酬方案的4大原则，这会鼓励管理者创造可持续的真正价值。

核心观点

问题

公司为高管设计的薪酬方案很难带来理想的业绩。

原因

业绩目标往往有漏洞，管理者可以削减或延迟长期投资，来换取更高的短期收益，也能操纵那些开支和收入在何时认证。

解答

薪酬委员会应遵循以下4原则：

- 使用多重标准
- 稳步增加奖励，并调控风险。

- 奖励与竞争对手对标的业绩。
- 计入非财务目标

原则1
使用多个标准

很多公司愿意为高管制定简单标准，按照他们眼中能评估多种行为的某一指标衡量业绩。其逻辑是：如果CEO只聚焦于一项指标，那么其做出的每个决定都能加强该指标，因此，你只须选出一项能达成理想结果的指标就可以了。我们发现，很多公司都笃信这一逻辑。当公司决定改变CEO业绩标准时，40%的情况是，他们不过换了另一项单一指标。

然而，即使包含很多不同内容的指标，如果只独立使用，也会失灵。以很多公司都使用的EPS（每股收益）指标为例，如果战略选择能提高EPS但对收入增长无益，以EPS为目标的CEO往往会选择该战略，来增大自己获得奖励的几率。

如果你制定多重标准——比如EPS和收入增长、推出新产品和研发投资水平（占销售比例），就能避免以上问题。在需要兼顾多个任务的情况下，高管很难投机取巧，而且随着目标数量的增加，难度越高，因为高管不可能有时间钻空子。实际上，我们的数据也显示：为了获得奖金必须达成多重目标的高管，完成某目标和不达标的几率相同。从统计上看，这是在没有投机取巧的情况下，应该出现的结果。对比之下，从统计上看，高管在多数时候很难超额完成目标。如果出现这种情况，他们很可能在制定目标时做了手脚。

目标中一定要有和收入完全相关的内容，因为收入目标很难捏造。与利润降低10%相比，收入降低10%很难通过对销售数字做手脚来遮掩。比如，如果你公司收入为1亿美元，总成本为9000万美元

（可简单假设为固定成本）。10%的利润下降就是100万美元，因此你只需要找到1%的额外销售增长来填补亏空。但如果为了掩盖10%的销售下跌，就必须要找到1000万美元的额外销售增长。

对于高管而言，控制成本也要比控制收入更容易。消费者对减价或加价的反应本质上具有不确定性，需要一定时间才能看出端倪。但降低成本通常能够调整和校准，保证收益（和EPS）满足理想目标。当高管为了追求EPS目标时，更容易聚焦于调整以下成本：研发和销售、一般和管理费用（SG&A）。

当你制定多重目标时，要保证目标之间不要联系过于紧密。例如，不要同时选择收益和EPS作为关键指标，因为达成这两个目标的难度，和只达成EPS并无太大差异。更好的目标组合是现金流增长和EPS，或者收入增长和收益。

选择目标没有什么秘诀，归根结底是要让指标反映出企业的战略目标。一条放之四海而皆准的规则是：制定3到5个目标，因为如果只有2个目标，还是让高管有可乘之机，而超过5个目标，则会让组织陷入迷茫、失去方向。

原则2
稳步增加奖励，调控风险

大多公司中，高管的业绩奖励增幅并不均匀。高管在达到最低业绩标准门槛之前通常没有奖励；然而一旦他们达成了某一目标，获得奖励便会陡然上升，然后奖励增长速度就开始变慢。以美国某大型科技公司2017年股东委托书中的激励制度为例。CEO获得奖励的最低门槛是营业收入达到2.95亿美元，此时他能够获得一半奖励。他的奖励增加很快，直到营业收入达到3.28亿美元，此时他能拿到全额奖励。超过这一目标后，奖励增长速度大幅放缓。（详见图表《业绩计划中隐藏的阻碍因素》）

这种薪酬结构鼓励虚报业绩，CEO没有动力超越目标，因为额外业绩增长对其奖励的影响越来越小。数据也论证了这点：当奖励增速在超额完成目标后放缓时，CEO倾向于刚刚达标，很少会超额完成目标。

因此，我们建议董事会稳步增加业绩奖励。如果公司能这样做，实际结果就不会围着既定目标打转。当然，你不也希望鼓励高管冒额外风险来获得越来越高的奖励，因此应该为奖励业绩设置最高限额。但一定要说明设立最高限额的原因。

董事会还应保证奖励增长速度能反映出既定目标的风险性。例如，EPS和收益回报相关的目标可以通过增加企业的杠杆来达成（比如回购股票）。为了遏制这种行为，如果企业的资本结构日益薄弱，或在业绩周期中其他风险因素提高，那么董事会应该调低对这些指标的奖励。整体薪酬计划及其反映出的潜在战略，必须能显示出公司愿意承担的风险。

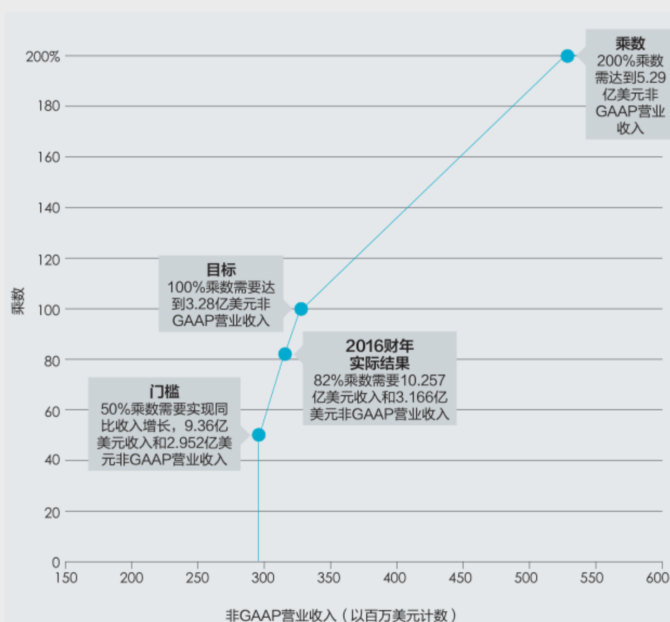


如果某战略能提高EPS但对收入增长无益，以EPS为目标的CEO往往会选择该战略。

例如，一位银行CEO的股东权益回报率（ROE）应该调整到银行保持的资本水平。如果资本比率是12%，那么达到10%的ROE可能比资本比例是15%时容易。因此，当资本比率下降时，目标应该逐渐上升。

业绩计划中隐藏的阻碍因素

下图是某高科技公司的CEO薪酬奖励比率，非常有代表性。CEO须达到最基本门槛才能拿到奖励，并完成整体目标。从门槛到整体目标，奖励陡然增加，然后增速放缓。研究表明，这种奖励设置可能会影响高管的业绩，因为他们没有动力大幅超越现有目标。



（返回原文阅读）

原则3
奖励与竞争对手对标的业绩

多数薪酬方案设定的都是绝对目标，这意味着CEO必须达到特定数字指标才能得到奖励。实际上，过去10年里，使用绝对目标变得越来越普遍。2006年，CEO的82%奖励和89%的C级高管奖励都与绝对目标挂钩；到2014年这两个数字分别上升到93%和98%。

诚然，这种方法十分简单。董事会只须利用分析师的预测来决定目标，CEO就会有为之努力的清晰数字。如果你觉得这样太过粗放，下次可以拜访一位高管的办公室，看看他桌子上有没有一个正在记录公司股价的收报机。

但绝对目标不一定说明公司业绩好。比如，董事会决定，2%的收入增长是适当的目标。在这一绝对指标下，在行业增长7%的前提下，取得2%收入增长的CEO也会得到奖励；而在行业缩水3%前提下，取得1.5%增长的CEO却无法获得奖励，尽管显然后者业绩更出色。

如果制定相对目标，董事会能够完全避免此类问题。相对目标也能增大操纵结果的难度，因为对标公司的业绩直到最后结果出来时才能知道，一般距离盘点业绩只有数周或数月。那时高管不可能来得及操纵数字。因此，战胜竞争对手的最佳方法，就是继续努力提高公司业绩。研究也证明了这点：设立相对目标时，公司业绩要么较之略高，要么略低，这才是没有造假的正常结果。

绝对目标让管理者停留在舒适区，聚焦他们更容易控制的事物，比如研发投入、SG&A费用，或签下一大笔合同。除此之外，他们再无动力顾及其他。相对指标则能让高管向外看：为了超越竞争对手，高管必须研究对手并寻找创造差异化定位的方式。尽管聚焦竞争对手可能存在风险，让有些公司过于依赖对标，但由于至少其中有一家对手在创新，可以抵消风险。如果CEO希望完成合同中的相对目标，不能仅仅复制这些创新，必须创造与之不同的优势才行。

制定相对目标时，你须考虑周全，究竟需要对标哪些竞争对手。选择这一组竞争对手的依据是公司的战略。如果公司是成熟行业中的

大企业，就应对标其最大的竞争对手。如果公司正在扩张期，志在进入新领域作为其核心战略，就应该对标行业中规模较小、较新的公司。最佳组合是超过一两家（如果太少，CEO对标会太容易），少于10家（竞争对手的表现必须被整合为一个数字作为对比）。

当然，对标企业的确切数字取决于业内有多少家上市公司，无论公司规模大小，只要能根据你的公司差异，调整相应标准即可。例如，如果你是对标大型集团的小企业，可以选择某方面细化的标准来比较结果，或者估算出你所在部门要比较该公司多少比例的业绩。

原则4
计入非财务目标

我们最后一条建议是，在CEO业绩合同内也要包含与销售和利润不直接相关的目标。尽管本文参考的研究并没有明确衡量非财务目标的重要性，但显然达成很多非财务目标很难有捷径可循。首先，非财务目标决策结果需要相当长的时间才能显现，例如对员工培训的投入可能短期内并不会对员工生产率产生影响。此外，很多非财务指标，比如品牌、美誉度和可持续性排名，都由第三方机构评定，管理者很难掣肘。

你须考虑哪些指标？顾客和员工满意度指标（往往由大规模测评决定）价值很高，因为它们往往能为组织战略长期可行性提供第一手资料。如果顾客和员工对公司的核心价值主张反应冷淡，那么保持收入增长和利润或保持员工敬业度就比较困难。例如，阿拉斯加航空公司会衡量CEO的顾客满意度；金宝汤也将员工敬业度作为CEO考核指标；Visa将高管的个人业绩与“深度伙伴关系”和“员工之选”挂钩。

我们认为，每个董事会都要考虑的指标是：CEO对公司价值观的尊重和落实情况。如果高管自己都无法践行公司价值观，那么就不要指望组织中其他人会落实，势必对绩效产生严重影响。

可能对践行价值观最有效的衡量方法是通过同侪、直接下属、董事会成员、关键客户、外部合作方以及其他公司利益相关方进行360度测评。ScottsMiracle-Gro的2017年股东委托书中提到，公司根据“对团队建设、践行公司文化和个人成长发展等有效领导力品质的客观评价”，将高管的奖励乘以评估系数。

关于本研究

本文内容大幅参考了本杰明·贝内特（Benjamin Bennett）、卡尔·贝提斯（Carr Bettis）、拉达克里希南·高普兰（Radhakrishnan Gopalan）和托德·米尔布恩（Todd Milbourn）在Financial Economics杂志2017年5月刊上的内容。

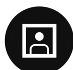
本研究分析了以市值为标准，美国750家最大公司从1998到2012年的股权委托书。该调查具体分析了CEO获得现金、股权和期权等奖励的业绩目标。样本最终包括了974家公司的5810项奖励。作者计算了实际财务表现（比如 EPS、盈利率和销量）与每名CEO业绩奖励合同指标所具有目标水平的差异。

如果目标制定合理，CEO也没有操纵业绩，从统计上看，达成或错失目标的几率相同（正如抛硬币得到两面的几率相同）。但研究发现，CEO更容易达到或略微超过目标，而非差一点错过目标。这意味着高管们在努力达成目标。作者还调查了按业绩制定薪酬标准的各种方法差异，寻找能够尽量减少人为操纵目标的方法。他们基于该领域的研究成果，归纳出了本文中的几大建议。

（返回原文阅读）

最后，环境、社会和治理等方面的目标也在很多董事会的考虑范围内。在很多公司中，短期ESG目标和长期财务目标之间有很强的关联。例如，如果CEO以环保出名，那么这一形象可能会改善顾客忠诚度和提高溢价。这种情况下，将部分奖励与ESG挂钩很容易激励CEO着眼长期。但薪酬委员会应该对风险保持警惕——CEO可能会篡改ESG指标，让自己超额完成任务，以便在无法完成财务指标的情况下拿到奖金。

按照上述4原则 制定薪酬计划，对董事会而言绝非易事。董事须讨论多重指标（财务及非财务），让它们与公司的战略和价值观保持一致，根据公司的风险容忍度调整指标，然后选择适当的参照对标企业。但这些原则是董事会的终极目标。如果董事会利用薪酬计划作为改进公司竞争战略和风险控制的方式，就更理想了。这样做不仅在沟通战略和制定管理层薪酬上更有效，而且能保证高管按照正确目标执行工作。记住：目标如何，高管就会如何做。因此制定正确的目标非常重要。

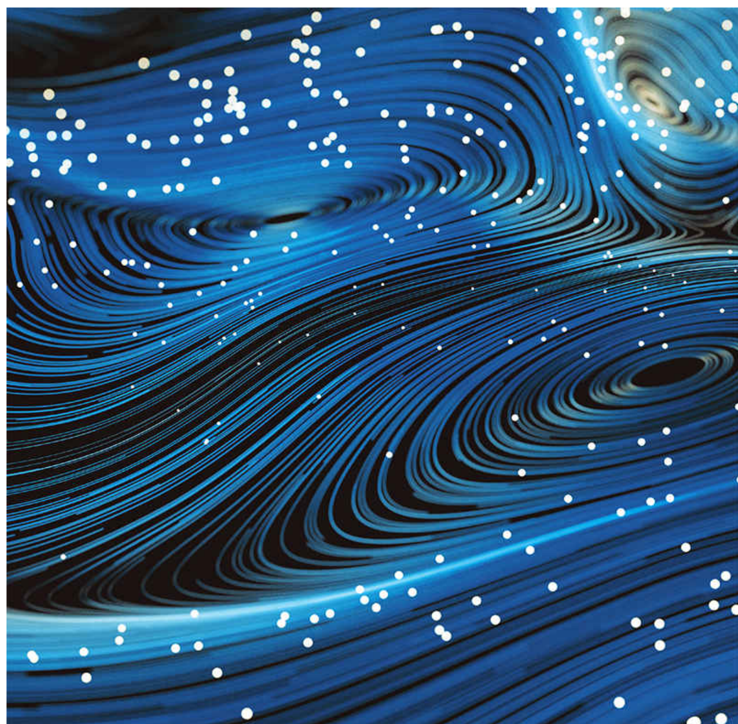


拉达克里希南·高普兰 是圣路易斯华盛顿大学奥林商学院教授。约翰·霍恩 是奥林商学院高级讲师。托德·米尔布恩 是奥林商学院副院长及Hubert C.& Dorothy R. Moog金融学教席教授。

基于用户体验的持续运营

陆原 丁杰 包铭锋 | 文 李剑 | 编辑

长远来看，用户持续运营能够帮助企业树立良好的品牌形象与口碑，提升用户对品牌的忠诚度，从而帮助企业建立更宽的“护城河”。



在信息爆炸的大数据时代，飞速增长的数据为企业带来了海量、

多维度的用户信息，也让面向庞大用户基数的持续运营成为可能。在这样的背景下，企业不能只停留在看重单次交易的购买价值，而应该从全生命周期的角度来看待用户价值。也就是说，企业要从初次接触用户开始，到用户首次购买，再到用户持续消费和重复购买中的各个环节, 提升用户全生命周期对企业价值的贡献。尤其当企业和其所在的市场逐渐成熟时，企业将面临市场增速放缓、竞争激烈、获取新用户成本上升等问题，从而不得不将注意力由抢占市场份额、争取新用户，转移到聚焦存量用户经营以提升留存率上。

因此，基于用户体验的持续运营就显得格外重要。这种持续运营为企业带来的最直观的价值，就是在用户复购率和单次消费金额这两方面的显著提升。长远来看，用户持续运营能够帮助企业树立良好的品牌形象与口碑，提升用户对品牌的忠诚度，从而帮助企业建立更宽的“护城河”。

据调查显示，客户忠诚度高的企业可实现2.2倍增长速度，其运营成本也仅为行业均值的85%。

用户运营的3大挑战

尽管拥有很高的战略价值， 但在实际制定基于用户体验的持续运营战略时，企业常常面临重重挑战。贝恩公司（Bain&Company）基于多年行业经验发现，企业经常面临3 大挑战，即：缺乏用户体验复盘、站在内部运营而非用户视角开展用户体验和用户运营工作以及缺乏或未能有效运用海量数据。

挑战1：缺乏用户资产盘点

“用户”是企业最重要的资产之一，然而，多数企业却普遍缺乏对用户体验的深入了解。这些企业仅模糊地知道用户的大致情况（例如用户数量），而对用户的行为却知之甚少。比如，每年新增用户的来源，是否为品牌目标用户？存量用户的流失率及流失的主要原因是什

么？完整的用户旅程是怎样的，公司在哪些用户旅程的体验环节上表现欠佳，令用户失望或甚至成为用户流失的“导火索”？当前存量用户的行为特征如何？哪类用户的忠诚度高，哪类用户可能即将流失？以及每个用户的价值等等。这些关键问题答案的缺失，会导致用户体验管理与持续运营目标不清晰、方向模糊不定等问题。

挑战2：站在内部运营视角而非用户视角考虑问题

一般来说，企业在意识到存在用户体验的问题后，会由各部门独立地开展各自的改进措施。然而，对于用户而言，体验是一个整体的综合感知，而非各部门单独的形象。即使在单一的体验环节（如进行购买），通常也会涉及多个不同部门所管理的不同触点（如线下、线上购买）。大部分

企业在用户运营时都会从企业内部视角出发，缺乏基于用户视角的统一规划，从而产生各部门都认为做到了极致，但客户体验并没有改善的后果。

例如，某保险公司在收集用户反馈时，惊讶地发现用户对收到保单所需的时间存在较大抱怨。经调研得知，尽管公司业务部门从用户下单、审核到开具保单只需要9天时间，内部工作效率已经非常高，但实际上用户收到保单却需要近3 个月时间，主要原因在于渠道合作伙伴的效率低下。

缺乏对渠道工作的监督而导致实际用户的体验不佳，这一问题说明，公司不能仅仅满足于内部效率，还应当从用户视角评估工作效果，及时发现差距并予以改正。

挑战3：缺乏或未能有效利用海量数据

当前，企业既可能面临缺乏全面用户数据的问题，也存在未能有效利用和挖掘海量数据的问题。基于贝恩的经验，在落实用户运营的实际工作中，企业常常面临以下3 种数据困境：1.没有从运营角度构建数据体系，导致关键数据缺失或者数据质量差，如数据残缺或零散碎片化，各部门数据互不相通等；2.数据应用场景不清晰，缺少业务

指导；3.大数据分析能力不足，缺少相关人才等。

举例而言，某领先手机品牌，拥有近亿的存量用户，系统内沉淀了大量数据，但当公司想要通过分析用户画像来支持营销策略时，发现系统内的用户数据缺少统一标识，各业务部门通过各渠道收集的用户数据未能打通，无法精准识别用户。再加上数据标签在设计之初缺少业务运营指导，很多关键数据并未收集，导致基于大数据的用户运营举步维艰。

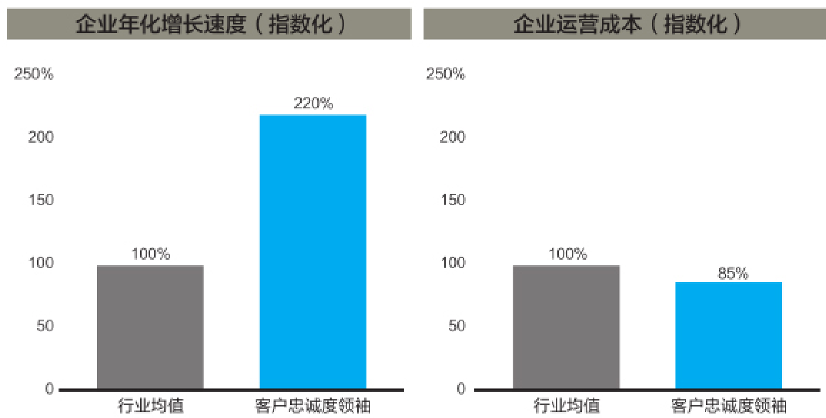
如何构建用户运营体系

贝恩认为企业建立基于用户体验的持续运营战略与能力需要5大核心要素。

核心成功要素1：清晰定义持续运营的目标人群

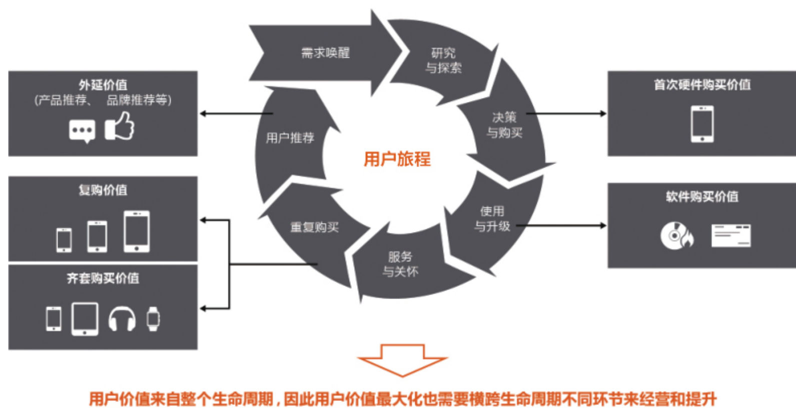
作为用户持续运营的基础，企业应清晰定义被持续运营的人群，并通过统一的方式来识别他们。例如，某国外领先手机厂商以用户注册ID 作为识别点，重点运营注册ID 的人群，通过多项措施将用户ID渗透率提高至95% 以上，最大程度将用户纳入可运营范围。

据调查显示，客户忠诚度高的企业可实现 2.2 倍增长速度，
其运营成本也仅为行业均值的 85%



资料来源：贝恩经验 （贝恩用 NetPromoterScore 净推荐值来衡量客户忠诚度）

手机业：用户全生命周期价值



资料来源：贝恩经验

其次，公司应当明确定义不同的细分用户群，识别关键行为及消费特征，有针对性地进行差异化运营。根据业务类型与特点，用户细分有多种方式。例如，某领先的在线商城公司，根据其会员付费类型区分，将拥有Prime 的会员作为运营核心对象，此类用户通常在该网络商城消费金额较大且相对忠诚。通过丰富的会员优惠活动，不断增

强此类核心用户的黏性。又比如，贝恩建议企业在细分用户时，除了考虑用户对公司销售的贡献，也要考虑用户影响力因素。影响力越高的用户，对周围人群的辐射带动能力越强，从而对公司口碑形象产生较大影响，这也是为什么很多品牌会聘请代言人或活跃的自媒体做推广。通常来讲，高影响力人群多为线上社交媒介的高声量人群或品牌用户群中的意见领袖及活动组织者，这类人群占总体用户比例较小，一般不超过1%。

确定了清晰的用户定义及分类，也就为基于用户体验的持续运营奠定了基础。企业应对每一类运营目标进行系统性“X光扫描”，深刻理解每类用户的行为消费特征、需求及使用体验痛点，从而有针对性地确立差异化运营战略。

核心成功要素**2**：站在用户视角，系统性梳理用户旅程的全渠道、跨触点体验

用户与企业的互动不仅仅是购买产品的那一刻，这其中涉及多个环节：从最初的研究比较开始，到购买消费，售后服务及再次购买等。这一旅程中涉及线上线下各个渠道触点及多个业务部门。因此，企业在管理用户体验时，应当从公司整体而非单一业务部门视角出发，进行系统性管理与运营。

不同行业的用户生命周期旅程及关键环节差异较大。在设计具体用户运营举措之前，企业应当系统性地梳理自身企业用户生命旅程的各个步骤，识别关键体验环节及每个环节的最佳用户体验期望，以此来设计科学的运营指标，来评估用户体验、识别运营差距。以手机行业为例，贝恩公司将用户的整个生命旅程分为6 个步骤：研究与探索，体验与购买，使用与升级，服务与关怀，重复购买及推荐。这6 个步骤又可细分为近20 个体验子环节，涉及不同的渠道、触点及业务单元。不同的体验环节设有相应的运营指标，手机企业可以根据这些指标来监测用户反馈，识别关键差距并设计精准的提升举措，确保用户运营策略的科学性和有效性。

在用户的生命旅程中，不同的体验环节扮演着不同的角色：有些体验环节是用户体验的“关键时刻”(Moment of Truth)，构成了用户体验的基石，而有些环节则“令人惊喜”，旨在满足用户基本需求的基础上，作为额外加分项来取悦用户。例如，某全球领先的日用消费品品牌将用户挑选和比较各个品牌的阶段作为第一个“关键时刻”，着重投入品牌宣传推广以提高品牌知名度与美誉度，提高用户在研究筛选时对本品牌的偏好度。使用产品则为第二个“关键时刻”，通过产品持续创新来提高用户体验，取得良好效果。深刻理解每个体验环节对于用户整体体验的影响，能够最大程度指导公司制定每个体验环节的不同运营策略及目标，有针对性地设计运营举措。

在设计具体运营举措时，企业应该从用户视角出发，进行全渠道、跨触点的统筹管理，不能“头痛医头，脚痛医脚”，各自为战。

以某国外领先手机品牌为例，该品牌用户体验交付触点集中，通过对横向跨体验环节及纵向跨各触点的高度打通，实现线上官网/自营电商平台与线下体验零售店集中交付各环节用户经营手段，为用户提供一站式用户体验。与此同时，保持线上线下营销信息、品牌形象及产品购买信息相一致，有利于统一管理和提升用户体验，从而带来较高的客户满意度、复购及推荐意愿。

又比如，国外某有线电视公司通过用户体验环节的洞察与规划来优化内容设计与制作。该公司在年度制作规划时，会提前收集观众需求与偏好，在前期制作与录制过程中进行观众舆情追踪，相应优化脚本并调整录制资源分配，而在后期制作与收尾阶段，则会与观众互动并进行试推广，针对目标受众的群体特征，合理安排播出时间及频道，在有效地满足了用户偏好的同时也提高了用户忠诚度。

核心成功要素3：借助大数据，形成基于用户洞察的精准运营

从海量的用户数据中选取真正有效的、系统性的信息，来服务于用户管理运营，并非一件容易的事。有效的数据不仅包括多个来源，用户产品的监测数据、用户在各个触点互动的详细记录、公司的销售

及各业务部门数据，还包括用户在外部渠道的发声及净推荐值NPS。同时，有效的数据管理系统应打通各个部门采集的数据，确保运营决策均基于完整的用户信息，而非单一部门的数据系统。

有了完整的用户数据基础，企业的各类举措均可以在个体用户层面进行精准运营，例如，复购激励、会员运营激励、产品定价及有效的售后服务等。

案例1： 用户大数据辅助精准营销。

以某家电厂商为例，基于上亿用户数据的大数据平台，企业建立了需求预测和用户活跃度等数据模型，并以此为平台，开发了具有精准营销功能的应用软件，辅助销售及营销人员准确识别潜在用户，并针对特定区域、社区及用户个体等设计精准促销活动，此外，它还可帮助研发人员更全面地了解用户体验痛点、受欢迎的产品特征及用户兴趣分布等。该企业通过用户大数据分析，在系统运营的一年内开展了数百场基于数据挖掘和需求预测的精准营销活动，转化销售额达60亿元。

案例2： 大数据分析辅助产品差异化

定价、识别高价值用户。以某国外保险公司为例，通过司机驾驶行为大数据分析，制定差异化的车险折扣，具有良好驾驶行为的司机将被给予更高折扣，而那些危险驾驶的用户将被征收额外费用。此项大数据引用有效帮助公司识别那些具有良好驾驶习惯的高价值用户，并通过优惠折扣提升用户留存率。该公司保费收入在2012-2014 年期间的年均增长率达到近60%。

案例3： 大数据分析改善用户使用体验。国内某领先兴趣类社区网站，通过智能标签系统，进行自动标签提取与分类，并辅以人工审核，准确归纳大量跨品类内容，优化用户搜索体验。另外，通过用户关注标签和浏览痕迹分析来描绘用户画像，根据其兴趣爱好进行推荐，更好地满足用户需求。以用户标签为核心的社区吸引了大量原创作者的加入，为用户提供丰富而方便的内容，使得该网站的月度独立

访客数相比上一年同期增加了一倍。

核心成功要素4：从组织角度支撑用户运营

在当前用户数据海量化、线上线下全渠道运营的趋势下，用户体验管理的界限愈发模糊，需要有专人从用户视角出发，统筹协调不同渠道、不同部门的用户体验管理。贝恩通常建议企业成立专职于管理用户体验的CCO（首席客户服务官 Chief Customer Officer），由公司高层专职负责，将用户体验管理提升至公司战略层面。CCO 带领的团队将直接承担用户洞察、设计运营规划、落地执行、效果监测及迭优化的职能，并承担跨部门协调的角色。这一团队的建立，将避免单一部门视角，实现跨部门、跨触点的用户体验管理。

目前，已经有越来越多的公司意识到专职团队进行系统性管理用户体验的重要性，并纷纷设立CCO，如阿里巴巴、友邦、甲骨文等公司，将用户体验放在更高的战略层面。在组织设计上，CCO 的汇报机制根据公司情况有所不同。例如，某银行在零售业务部设置客户体验经理，同时负责客户净推荐值NPS 管理，定期收集用户反馈并形成洞察，对银行业务各环节运营提升提出相应建议，并引导业务部门予以落实。而另外一家国外领先的电信公司，其CCO 则直接向CEO 汇报，拥有专门的用户洞察和策略团队，管理特定客户体验工具与流程，推动客户策略的跨部门讨论与运营举措落地。

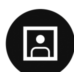
核心成功要素5：开发IT 产品，将用户持续运营产品化、常态化

对用户数据资产的挖掘分析是有效提升用户体验、设计各项运营举措的基石，因此，设计统一的用户数据管理机制，并开发一套性能稳定、灵活而可迭代的IT平台，对支撑产品化、常态化的用户运营机制来说至关重要。承接用户管理的IT平台主要涵盖三项功能，包括：用户资产盘点与洞察，用户运营相关的业务应用模块及常态化的效果监测机制。

目前，国内外领先企业纷纷设立用户管理IT 系统，以支持日常运营举措。例如，国内某领先互联网公司设计了统一的用户数据管理平

台，各事业群的用户数据由技术工程事业部统一管理。平台提供多样化数据应用及分析模块，包括报表分析、个性化数据提取、智能推荐系统等，供各业务部门日常运营决策使用。又比如某电信公司，基于用户体验各环节数据和不同场景应用需求，开发出一整套相关应用架构功能模块，包括精准营销支撑模块、定价优化、渠道体验优化应用、使用体验优化应用、产品规划开发、问题预防及服务提升应用以及用户忠诚度提升应用等，形成全流程、跨环节的用户生命周期体验管理。同时，在各业务部门团队形成用户运营产品化、常态化的思维方式，有效提升了用户满意度与忠诚度，最大化用户生命周期价值。

综上所述，企业在开展用户持续运营工作时，如果能够围绕上述5大核心要素来评判自己的运营效率，便能从纷繁复杂的运营中找到最适合自己的用户持续运营解决方案。



陆原 是贝恩公司全球合伙人，大中华区电信媒体高科技业务主席。丁杰 是贝恩公司全球合伙人，大中华区数字研究院院长、消费品及零售业务资深领导，新兴市场100 强（DM100）领导人。包铭锋 是贝恩公司董事经理。贝恩同事胡亚男 和杨沁菲 亦对本文有重要贡献。

Harvard
Business
Review
Experience
经验



找到你的
职场“担保人”

THE RELATIONSHIP YOU NEED TO GET RIGHT



西尔维娅·休莱特（Sylvia Ann Hewlett） 梅琳达·马歇尔（Melinda Marshall）
劳拉·舍尔宾（Laura Sherbin）| 文
王晨 | 译 蒋荟蓉 | 校 万艳 | 编辑

门生要学会如何吸引、维系、利用担保人，从而获得职业提升，而担保人则要懂得如何利用师徒关系来扩大影响力、扩展技能、构建人际网络并展现领导力。

凯瑟琳是一家全球金融服务公司的HR高管，她对自己发掘人才的能力很自豪。团队中一名副总裁几次给她留下了深刻印象，于是她推荐对方到另一部门承担更有挑战性的职务。几个月后，凯瑟琳听说他在新岗位上遭遇困难，于是约了对方。“你知道，这件事也有我的份，对吧？”她说，“我押上了自己的声誉，但我完全不知道你干得怎么样、需不需要帮助和支援。”对方保证有消息都告诉她，但之后联系又中断了。凯瑟琳知道，他对公司、对她的热情都已消退。再次见面时，凯瑟琳告诉对方，她不能再当他的担保人了。

玛利亚是一家美国医疗公司的管理者，受邀参加一个高潜力女性辅导项目。她本期待能得到指导，有助于自己的发展，但分配给她的导师，是一位担任公司副总裁的内科医生，对她的职业发展兴趣不大，而是向项目参与者介绍了她的职业经历，并只给同为医学博士的参与者提供建议。最后，玛利亚只得向原先的盟友寻求支持。“不是所有领导者都懂得支持员工的职业发展。”她说。

马克·麦克莱恩（Mark McLane）是一名公开的同性恋者，2003年时在惠而浦公司担任创新顾问。他受邀参与公司的多元化委员会，该委员会由当时的COO杰夫·菲蒂格（Jeff Fettig）负责。麦克莱恩表现出色，随后在2004年竞聘密歇根州西南部的非营利组织Council for World Class Communities的职位，该机构致力于促进以非裔美国人为主的本顿港（Benton Harbor，惠而浦总部所在地）的经济和社会发展。菲蒂格支持麦克莱恩竞聘，并说服CEO大卫·威特万（David Whitwam）任命麦克莱恩为公司多元化事务负责人，帮助他成为这家非营利组织的外部执委。同年，菲蒂格就任CEO，并给了门生一项新

任务：促进公司的全球高级管理团队性别平衡。麦克莱恩制定了一个4年计划，据此调整惠而浦的招聘策略。“马克不仅把握住了公司在关键领域的愿景，还在实践中起到了关键作用。”菲蒂格说。

> 理想的担保人不仅提出愿景，更提供实现愿景的具体手段。

在公司外，麦克莱恩也是菲蒂格的有力支持者。菲蒂格是当地男孩女孩俱乐部的理事，他认为这个非营利组织将对本顿港成为“世界级社区”起到关键作用，且可能有助于惠而浦的招聘和本地人才培养。麦克莱恩加入俱乐部理事会，并在菲蒂格的指导下，于6个月后担任了主席。麦克莱恩推动改革，使该组织从负债12.5万美元转为盈余50万美元，一年内成员接近翻倍。“如果有人相信你、给你机会，你就有义务加倍努力。”麦克莱恩说。

师徒关系的规则

上面这些例子显示，当担保人和门生都受益，师徒关系是最有效的。在凯瑟琳的例子中（她为保护公司声誉而要求匿名），那位副总裁根本没有表现出沟通的意愿，更别说拿出期待中的业绩，因此凯瑟琳不得不切断关系。在玛利亚的例子中（她仍与曾分配给她的导师一起工作，因此要求匿名），她发现那位年长女性不够理解成功师徒关系中付出与回报的平衡。与此不同，菲蒂格和麦克莱恩携手合作，努力达成惠而浦在商业和领导社区两方面的目标。

良好的师徒关系能帮助年轻人才快速进入高层，同时显著扩展领导团队的覆盖面和影响力。但这要求担保人和门生认识到，双方关系必须是互利、双赢的。

我们最近的研究证实了这一点。我们在美国全国范围内进行了3次调查，涉及近4000名大公司员工；邀请超过60名企业副总裁和高级副总裁参与焦点小组；采访近20名《财富》500强公司高管。我们发现，理想的担保人不只担当导师的角色。他们不仅给予指导，也提供实际支持；不仅描述愿景，更提供实现愿景的手段。这些担保人在出色的年轻同事身上押注，为他们提供帮助。而最成功的门生则认识到，必须靠持续的优异表现和忠诚赢得担保。

我们反复听到企业CEO和高管说，如果没有强有力的担保人和忠诚的门生，他们不会来到今天的位置。一家《财富》500强企业的CEO生动地说明了这一点。在面试高管候选人时他总会问："你手下有多少人？如果我让你去干一件难度极高的工作，需要7个地方公司和5个部门协同，有多少人欠你人情、能够帮你？"他告诉我们："手下没人的人，我完全没兴趣。"

无论职位如何，你应该一直留意寻找和维持担保关系。安永的一位高级合伙人临近退休时才终于意识到，自己没有"更新"担保人资源。"我一直想进入董事会，开辟第二职业生涯，但现在才意识到，进入董事会完全仰赖担保人，"她说，"这种位置不是能申请到的，你得被人相中才行。"同时，年轻高管也应该早点开始培养门生。通用电气公司退伍军人部门负责人克里斯·乌尔鲍尔（Kris Urbauer）坦承，为实现CEO杰弗里·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）的目标，让公司成为退伍军人的理想雇主，她必须培养一批精明强干的手下。"所有人都看着我的表现，所以我需要忠心耿耿的帮手。"她告诉我们。

我们第一篇探讨职场师徒关系的文章《担保人效应》（"The Sponsor Effect"，系《哈佛商业评论》2011年推出的报告）指出，担保人在几乎所有方面都会对员工职业生涯产生影响，帮助其得到更多升职加薪机会、在工作中获得满足感。但在接受我们调查的职场人士中，只有19%的男性和13%的女性称自己有担保人。将担保人作为职业发展的杠杆，这一观念有时不被理解，有时被认为充满风险。有些

公司主动推行担保人文化或制度，最好的结果也是喜忧参半：领导者无法令人信服地为他们不了解的职场新星背书，而被分配到担保人的初级员工不清楚自己能贡献什么，或无法完成任务。

为更好地了解职场师徒关系，我们发起了第二轮研究。借助“担保人效应2.0”项目，我们分析了师徒双方的付出和回报：门生如何吸引、维系、利用担保人，从而获得职业提升，以及担保人如何利用师徒关系来扩大影响力、扩展技能、构建人际网络并展现领导力。

担保人的角色

担保人具体会做什么？根据我们的研究，基本上有两件事：以自身名誉为门生作担保；采取行动帮助门生得到提拔。好的担保人会帮助你做好准备面试关键职位、劝说负责人选择你，并对你的表现进行指导。当你站上舞台，担保人会让你成为关注点，使所有人注意你的能力和潜力。如果你犯了错误，或周围人对你有敌意，担保人会施以援手（至少第一次会这样）。毕竟，门生（protégé）一词的原意就是“被保护者”。



好的担保人会对你的表现进行指导，并让所有人注意到你的能力和潜力。"

我们询问管理者对担保人的期望，74%受访者希望担保人提供真实反馈，尤其是给出具体建议，帮助他们弥补技能和经验短板。其他常见回答包括“对培养领导者气质和行为方式给出建议”（59%）“在组

织内部提供亮相机会”（49%）“定义职业目标”（44%）“给予支持和保护”（41%）。

担保人和门生任务清单

担保人	门生
帮助门生得到提拔	值得担保人信任
为门生提供支援	投入110%努力
扩展门生对自己能力的认识	保护担保人
为门生介绍高级别领导者	帮助担保人创造持久价值
帮助门生培养领导者气质	帮助担保人培养新一代领导者

不过，担保人支持门生的力度因人而异。西门子公司的一位高管告诉我们，她的担保一定要以对方的能力为基础，否则容易被认为是偏心。“如果你这次搞砸了，我可能会帮忙；但如果你一直没有起色，我只能走开。”她说。



成功的门生不断寻求个人发展指导、反馈和拓展任务。

相反，伟凯律师事务所（White & Case）的合伙人、税务律师吉姆·海登（Jim Hayden）始终支持门生索梅拉·霍卡尔（Someera Khokhar）。当霍卡尔与另一位合伙人发生冲突，海登介入调和；当长期客户对与这位普通律师合作表示异议，海登为霍卡尔的能力作担保。无论隐蔽还是明显，海登一直支持霍卡尔，确保她能成功，最终帮助她成为合伙人。“每次我有需要，他或是自己出面，或是用他的影响力，总能帮我把事情办成。”霍卡尔说。

门生的角色

对于门生该为担保人做什么，了解的人就比较少了。我们的调查显示，最重要的两点是表达信任和证明忠诚（61%的受访者同意第一点，49%的受访者同意第二点）。当我们问及潜在担保人时，62%受访者认为，门生应“承担责任、自我导向”；39%认为门生应“做到110%”；34%认为门生应“具备与我不同的技能和视角”。一位受访者这样总结道：“如果门生不尽一切努力，证明担保人支持他是明智的，他就是在浪费担保人的时间。”

埃德·加斯顿（Ed Gadsden）是辉瑞制药首席多元官（chief diversity officer），他强调，门生应及时让担保人了解关键进展、重要谈话、圈外支持者等情况。加斯顿记得他与已故的担保人、法学学者、美国联邦法官莱昂·希金博萨（Leon Higginbotham）的一次对话。他问希金博萨，从他们的关系中得到了什么。希金博萨说：“你跟我一点也不一样。交往圈子、所见所闻，都和我不一样。你拥有我没有的视角。”如今，加斯顿也希望自己的门生有这种特质。

几位成功的门生提到帮助担保人实现愿景（马克·麦克莱恩就是例子）。一家大型政府业务承包商的一位团队领导是退伍军人，他的一位老板目标很宏大，但需要大量具体技术手段。“我能看出来他想往哪走，而我不会说‘这肯定办不到’，而是‘是，长官’，”他告诉我们，“我能找到解决方案，他很欣赏这一点。我们一起做出了成绩，在职业上都得到快速提升。”

建立关系

大多数担保人培养门生并非为自己的利益，而是因为“想做正确的事”，并从中得到满足感。“通过把我拥有的传递给他人，我希望报答那些帮助我走到今天的人。”思科首席人才官安玛丽·尼尔（Annmarie Neal）说。

领导者只会把时间、注意力和人际关系资源投入到真正出众的人

才身上。凯瑟琳告诉我们，那位副总裁吸引了她的注意力，是因为“他是那种人，你把他关在一个房间里，他能想出惊人的创意”。担保人也会选择那些特别渴望支持的人。辛西娅·里维拉（Cynthia Rivera）是房地美公司多元化事务的资深专家，她说：“门生必须证明，他们能最大限度利用我给予的东西。”

此外，虽然很多担保人青睐与自己互补的门生，他们也愿意支持价值观、思维方式和背景相似的人。“对我来说，选择和谁走得近，种族和性别通常是基础因素，因为在科技行业，有多元文化背景的女性领导者太少了，”英特尔首席多元官罗萨琳·哈德奈尔（Rosalind Hudnell）说，“我在她们身上、在她们遇到的挑战中看到自己，因此能以别人做不到的方式帮助她们。”

年轻管理者同样应慎重选择担保人，且应采取主动。一位IT从业者指出了一个常见错误。“我很擅长搭建业务，也有很多支持者，但我总有那种‘小心低调没大错’的典型东方式思维，”他说，“老板不得不把我叫到一边说，如果我不主动促使她成为担保人，那我最多也就是高级经理。”

最成功的门生不满足于只有一位担保人。在整个职业生涯中，他们都会留意寻找符合他们价值观或重视他们优势的领导者（在我们对门生的调查中，最重视这两点的受访者分别占45%和43%）。他们会关注风格与自己互补的领导者，如为目光远大的领导者提供实践手段，或为习惯协作的领导者提供推动力。他们也会寻找可能从自己的关系网和专业技能中获益的领导者。

此外，成功的门生总会主动寻求个人发展指导、反馈和拓展任务。一位从业26年的副总裁记得自己曾不断要求上司让她承担更多职责。“担保人没有透视眼，”她说，“如果你想在组织中成长，就必须先主动说出来，然后才有机会认识人和得到职位。”

辛西娅·里维拉记得，在职场生涯早期，她曾要求与公司执行副总裁见面。对方的助理坚持问她的目的，她说是私人的事情。在面谈

中，她简述自己的履历和发展规划，请副总裁对她需要的技能和经验提出建议。“寻求反馈，而不是要求职位，”里维拉建议，“不要走进去炫耀简历。”这个策略成功了：谈话结束时，她得到了一位担保人。

女性似乎尤其不愿采取主动。“女性不大愿意为自己说话。”房地美高级副总裁苏巴·巴里（Subha Barry）说。此前在美林工作时，巴里采取了不同策略。她请3位女性同事（由不同领导分管）每月一次共进午餐，交流工作情况。在相互了解的基础上，她们可以把彼此介绍到各自的圈子里。“女性谈论彼此的情况时，口才可以变得很好，”巴里指出，“所以当老板遇到什么问题时，我也许就可以说，‘我的同事丽萨正在做这方面的工作，她有些很不错的想法，你应该和她聊聊’。”这个策略相当成功，最终让巴里和她的“午餐盟友”都在本公司或其他公司得到了C级高管职位。

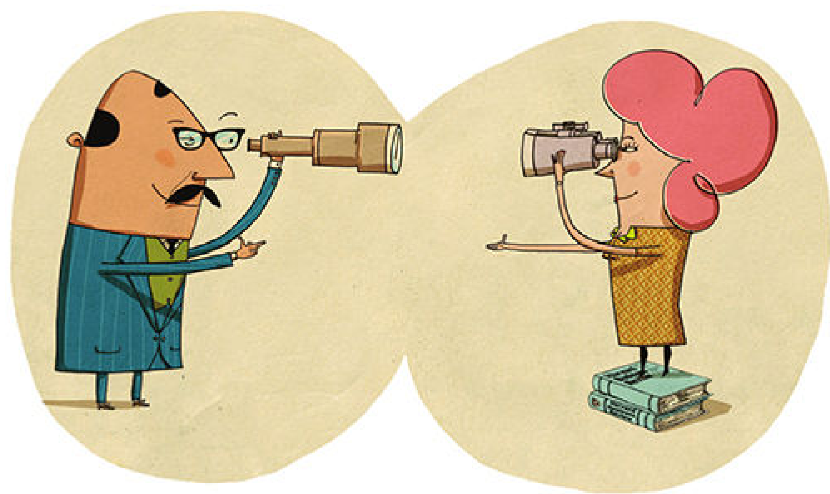
调查参与者还提出了其他几个争取担保人的方法。其中最主要的是，凡事先说“好”：当被分配给有挑战性的任务时，要先表现出热情的态度。其他还包括引入新业务、让潜在担保人得到内幕消息、帮助担保人开发产品或服务等。

维持关系

赢得担保人只是开始。师徒关系必须时时维护、定期更新——这是门生的任务。成功的门生能认识到，维持担保关系其实和赢得担保人很相似：都需要完成任务、拿出卓越表现，并帮助担保人推进大目标。无论是面谈还是通过电话、邮件，他们都很重视定期沟通。他们会寻找机会建立纽带，也会设法支持担保人热爱的事业，并在组织之外帮助他们创造持久价值。

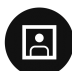
门生也可以自己成为担保人，从而加强与担保人的关系。教育和培养人才，可能是领导能力的最佳体现。简柏特（Genpact）CEO提亚加拉詹（Tyagarajan）就是一个很好的例子。在作为前CEO普拉莫

德·巴欣（Pramod Bhasin）门生的17年中，他从零开始打造了非常成功的团队，充分证明了自己。“我需要找来有专业能力和思想的人，让他们接受我的愿景，这样他们才愿意从事看起来不起眼的工作，并像经营自己的生意一样投入，”他回忆道，“我能够吸引大人物，让他们兴奋，并保持兴奋。这是我事业发展的一个主要推动力。”



担保人寻找能力出众的门生，门生则关注符合其价值观或重视其优势的领导者。

马克·麦克莱恩现在是博思艾伦（Booz Allen Hamilton）多元化事务负责人，他也很注意培养自己的门生。他最近力主提拔一名手下，而对方也施以回报，让组织的各个部门听到麦克莱恩的心声。“他宣传的不仅是我带来的那些数字变化，更包括我推动的文化变革，”麦克莱恩说，“我会继续对他投入资源，因为他把我的使命带到了新的高度，这是我们之前都未曾预料的。”



西尔维娅·休莱特 是Center for Work-Life Policy和SA Hewlett Associates的创始人、总裁，同时在67家跨国企业合作组建的Hidden Brain Drain担任主席。梅琳达·马歇尔 是Center for Work-Life Policy高级研究员。劳拉·舍尔宾 是Center for Work-Life Policy高级副总裁、研究负责人。

当创业公司的使命与利益相悖

THE MISSION VERSUS THE BOTTOM LIN

威廉·萨尔曼（William A. Sahlman） 艾莉森·维根费尔德（Alison Berkley Wagonfeld）| 文
蒋荟蓉 | 译 王晨 | 校 万艳 | 编辑

某公司的一家配送中心能够解决公司的运输痛点，并与客户建立更牢固的联系，但种种原因一直令公司亏钱。公司进退两难，不知是否该将其关闭。

> “宾夕法尼亚州波茨维尔镇，最出名的绝不是这样迷人的冬季。”韦恩·莫里亚蒂一边说着，

一边把车开进停车场。停车场旁边是鲍德温农场东岸配送中心。

农场COO格蕾琴·卡斯勒看了看外面大块的积雪。

“那最有名的是什么呢？”她开玩笑地说。

格蕾琴知道韦恩是从北卡罗来纳州调过来管理这个配送中心的。波茨维尔不是不适合居住，但他们两人的家都不在这里。她当天早晨才从鲍德温农场总部所在地萨克拉门托飞到匹兹堡。眼下她跟韦恩一同走向仓库大门，虽然身上穿着滑雪时穿的大衣，却还是冷得发抖。

> 《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示现实中管理者面

临的困境，并提供专家意见。本文改编自哈佛商学院案例研究“乡土农场”（Earthbound Farm，案例编号807061），作者是威廉·萨尔曼和艾莉森·维根费尔德，可访问hbr.org阅读原文。

仓库里的工人正在给生菜打包准备配送。看到这一片忙碌的景象，格蕾琴很高兴。东岸配送中心（East Coast distribution center，简称ECDC）最近一直是她心上的一块石头。鲍德温农场始创于1993年，创始人就是现在的联席CEO特洛伊和肖恩两兄弟。兄弟两人希望进一步渗透东岸有机食品市场，两年前依照格蕾琴的指导开设了这一处配送中心。这一举动的一个主要目标是避免公司最成功的产品——有机免洗生菜在当地脱销。

以往东岸零售商下订单后通常要等10到15天，生菜产品才能从加利福尼亚送到店铺。这样的时间延迟让客户难以准确预测，许多店铺在生菜卖光之前的5天左右才意识到需要补货。但这些店铺宁愿让货架空着，因为假如订货太多，最终就不得不把未能售出的生菜扔掉。

ECDC建立后，鲍德温可以在这个配送中心储备足量的生菜，供客户少量订购，在加利福尼亚的大宗订单送达之前不至于断货。如果客户多出一些钱，ECDC甚至可以提供次日送达服务，不必像西岸订单一样要它们自行派车去运输生菜。

但ECDC没能实现最初的绩效目标，反而在亏钱，去年亏损170万美元。根据格蕾琴团队最初的预测，ECDC的销量增加后可以抵销运营成本，但客户订单并未增加，反而使得客户从西岸订购生菜的数量减少。而且，因为ECDC的订单规模较小，鲍德温农场的卡车出发时经常空着一半空间。

韦恩带着格蕾琴走了一圈，让她看了生菜冷藏系统的一些升级。

“CEO兄弟俩还在提议要把我们这里关掉吗？”韦恩尽量若无其事地问。格蕾琴看得出他很紧张。韦恩答应来鲍德温工作，是出于对有机标签的信念，而且知道有机产品在东岸有巨大的发展空间。可是食

品配送商圈子太小，公司成败和他的名声直接挂钩。与格蕾琴一样，他也不愿意跟失败的投资扯上关系。

“是讨论过这个，但我觉得他们俩都还没决定。”格蕾琴说。

“我们只是需要再多一些时间。两年不足以改变客户的采购习惯。你知道的。”

格蕾琴点点头。

“而且我们还在想办法从运营上弥补一些缺陷。”韦恩说。运输是一大痛点，由于送货量小，而且要送货给地处偏远的客户，高昂的汽油成本令ECDC苦不堪言。

“肖恩和特洛伊应该亲自来送几次货，跟客户聊聊，”韦恩说，“他们会看到财务报表没反映出来的东西——我们在与客户建立牢固的关系。”

“他们在这方面花的时间太多了，尤其是肖恩。”格蕾琴说。这是格蕾琴最烦心的一件事。前一年公司销售额达到6亿美元，ECDC只占其中不到5%。格蕾琴理解这笔投资应当关注，但两位CEO明明有更重要的事情要关心，却被此事分散了注意力。

“你至少要跟Better Food公司的柯特聊聊。他知道我们有麻烦了。”韦恩说。

“我打电话找了他一个礼拜了。”格蕾琴说。Better Food连锁店是公司在东岸的一个大客户。负责产品采购的柯特·康威一直支持ECDC，极力劝说鲍德温CEO，强调ECDC能给客户和农场都带来好处。

“我们不想办法帮助东岸客户，他们就会投向我们的竞争对手，不管对手搞不搞有机产品。”韦恩说。他说得对。即使鲍德温农场在有机生菜品类中所占的市场份额超过一半，但割让货架空间依然会带来难以承受的损失。像Better Food这样的零售商，假如转向其他进货更方便的品牌，几乎不可能再争取回来。而且，鲍德温还希望向东岸客户推荐切片苹果等其他新的有机产品，因此必须保持能及时填满商

店货架的好信誉。

“我到了机场会给柯特打电话的。”格蕾琴说。

> “如果我们不想办法为东岸客户提供帮助，他们就会转向我们的竞争对手，不管对手搞不搞有机食品。”

新方向

回到加利福尼亚，格蕾琴看着窗外的菜地。这是几年来最好的一个生长季。公司期望今年销售额达到7.5亿美元，这个目标看似切实可行，但必须控制好成本。格蕾琴望着田间的工人，想着有多少人是靠鲍德温农场吃饭。假如放任农场利润下滑，可能很多人都会丢掉饭碗。

肖恩·鲍德温轻轻叩门：“你在发什么呆呢？”

格蕾琴转过身。她从宾夕法尼亚回来之后第一次见肖恩。他问了韦恩的情况。

“他很担心我们要把那边关闭。他想要更多的时间来证明ECDC的价值。”

“我们知道那边有价值，只是不赚钱，”肖恩说，“周末的时候我考虑过了，我们可能需要把ECDC导向新的方向。虽然有韦恩坐镇，我们的物流也还是够呛。我们应该另找更擅长这方面的人才合作。”

“这可不叫新方向。”格蕾琴说。ECDC最初的改良是与康涅狄格州某批发商合作。对方公司让鲍德温与其共用冷藏设备、追踪系统和货运网络。然而两家公司的库存系统和客户服务理念不匹配。

“我们这次换个方式。跟WholeCo的沟通怎么样了？”肖恩问。WholeCo是新泽西一家大型食品杂货包装及分销商，以货车规模和物流专业能力著称。

“我还在联系，不过你知道，那家公司跟我们很不一样。”格蕾琴说。

> “我们为严重亏损的配送中心浪费资源，这种情况还要持续多久？”

肖恩和特洛伊18年前开创公司，亲自种植生菜，开着小货车去卖。有机食品在当时是个利基市场，在旧金山地区发展不错，很快扩展到其他地方，现在成为了巨大的增长型市场。

“可以的，”肖恩说，“我们了解生菜及其种植，他们了解运输和物流。”

“但跟其他公司合作会增加产品污染和变质的风险。这也是我们设立ECDC的一个原因：控制风险。接触我们产品的人越少越好。”格蕾琴提醒。

“这种风险可以控制。另外，我们已经从失败中获得了教训。WholeCo可以的。”肖恩说。

“你知道特洛伊会反对的。”格蕾琴说。

“他什么都反对。”肖恩答道。

关闭配送中心

格蕾琴坐在肖恩和特洛伊办公室的皮沙发上。兄弟两人从一开始就在一起办公，早些年是因为总公司地方太小，现在只是出于习惯。

“肖恩跟我说了和WholeCo合作的主意。”特洛伊直截了当地说。他不如肖恩那么有耐心，不过兄弟俩都经常匆忙采取行动。“我觉得现在该止损了。ECDC的表现不如预期。”他说。

“格蕾琴分析过了，”肖恩插嘴道，“现在关闭ECDC只能收回初始

投资的25%，而且我们签了5年租约，可能会产生违约金。”

格蕾琴点头：“另外我们还会让现在正在使用ECDC服务的客户困扰。我回来之前跟柯特·康威聊了聊，他说了一些ECDC应该继续开下去的理由。他说，Better Food还无法很好地预测其需求，公司不断增长，预测变得很困难，所以目前他们只会少量订购。但这种情况会改变，会向好的方向发展，因为我们的销售员会让他们了解如何最大限度地利用ECDC。等到需求量上升的时候，我们一定要继续提供服务。韦恩说，他听到其他客户也是这么说的。”

特洛伊摇头：“但柯特和韦恩或者其他什么人能肯定那是什么时候吗？我们为严重亏损的配送中心浪费资源，这种情况还要持续多久？”

特洛伊夸张的说法让肖恩笑了出来。“我们这样做是为了尽力让更多的人能够买到有机食品。只要能收回成本，投资就是值得的。”

格蕾琴知道两人都同意这一点。虽然理想状况是配送中心能盈利，但兄弟两人还是希望让客户满意，卖出更多的有机产品。可是，ECDC还远远不能收回成本。

“我就是不知道这样行不行。”特洛伊说。

两人转向格蕾琴。她常常担任仲裁，且乐于仲裁。

“你怎么看？”特洛伊问，“你能给我们一个答案吗？”

“现在还不能。”格蕾琴说。

“什么时候能？”两人异口同声问道。

格蕾琴知道他们想听怎样的回答，“明天上午我会给你们提案。”

鲍德温家的人即使面对重大决定也喜欢迅速行动。

该决定了

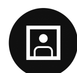
当晚回家的路上，格蕾琴回想着与兄弟两人的对话。她习惯帮肖恩和特洛伊解决分歧，但这次她被难住了。韦恩在波茨维尔说的话很

有说服力。他说，ECDC让鲍德温与客户紧密联系，对长期发展有益无害。柯特更是强调了这一点。然而物流毕竟不是鲍德温的强项。

格蕾琴把车开上88号公路，想着ECDC这一步是不是太急了。她喜欢鲍德温兄弟在公司设定的创业型快节奏，这正是她选择在这里工作的一大原因，但有时候节奏太快，决定难免太草率。ECDC毛利率太低，加上日常开销和汽油成本，不太可能迅速开始盈利。

格蕾琴的车经过了一家上个月新开的有机农场，她想起韦恩提出的建议：让ECDC成为加利福尼亚其他有机作物种植者的枢纽。在帮助其他种植者接触东岸大零售商的同时，ECDC也不必再空着一半货车空间出发，还可以将更多有机食品带给更多人。可是，发展那样的枢纽可能要花几年时间，格蕾琴不知道肖恩和特洛伊还有没有那种耐心。

当晚哄孩子睡觉之后，格蕾琴打开电脑，开始写邮件，收件人是肖恩和特洛伊，主题是“ECDC”。她了解这对兄弟，他们今晚就会急着看她如何回答。



威廉·萨尔曼 是哈佛商学院工商管理学教授、对外关系高级副院长。艾莉森·维根费尔德 是哈佛商学院加利福尼亚研究中心执行主任。

鲍德温农场
应该
关闭还是改造
东岸配送中心
专家意见一



查尔斯·斯维特（Charles Sweat）
是乡土农场CEO。

显然，韦恩完全信赖 鲍德温农场。他认同农场将有机食品带给更多人的价值观，也相信ECDC帮助公司实现目标的潜力。他的奉献令人钦佩。

可是，韦恩将ECDC当作了自己事业的全部。假如他后退一步，就能像格蕾琴一样，看出ECDC并不是一个自主的整体，而是鲍德温这一主体的延伸，其目的在于增加盈利、发展客户。遗憾的是，现在ECDC分散了鲍德温的资源，在金钱、后勤和情感方面给鲍德温造成了损失。

格蕾琴清楚地看到设立ECDC的必要性：在易腐产品的快节奏市场，零售商必须预测需求，提前7到10天向西岸（美国许多农产品在此种植）订货，这是很困难的。我们经营乡土农场，知道一个星期内就可能会发生影响东岸农产品销售的重大变化。因此，零售商自然会寻求方法，降低潜在的缺货风险，避免利润缩水、店面销量受损。而

且东岸是有机产品销售最好的一个区域。

可是，由于ECDC带来的营业额增长不足以抵销开支，而且造成了货车半空等低效率的情况，这个模式的实际效果不如预期。格蕾琴可能没有考虑到，产品采购者喜欢ECDC提供的方便快捷的送货服务，但这一点不足以让他们花更多的钱从ECDC订货。如果客户不愿支付运费等较高的费用，那么ECDC从西岸分散销量，只会损害鲍德温农场的利润。

本案例改编自乡土农场在新泽西开设配送中心的经历。我们在2006年决定关闭那家配送中心，因为第一年业绩惨淡。为了弥补关闭配送中心带来的不便，我们协助东岸客户转向质量顶尖的批发商进行采购。这样一来，我们得以专注核心业务——有机种植和沙拉蔬菜生产，把物流交给配送专家。

这个策略得到了回报。我们与那些客户保持着良好的关系。现在我们重新开始考虑设立东岸配送中心，但立足点与以前不同。我们计划在东部种植有机水果和除了生菜以外的蔬菜，并向可靠的南美合作伙伴进口非当季的有机食品。

格蕾琴应当建议鲍德温关闭东岸配送中心，从西岸向东岸客户提供服务。

格蕾琴应该建议鲍德温兄弟关闭ECDC，继续从西岸向东岸客户提供服务。与此同时，农场应该投资开发能够在东岸种植或适宜进口的农产品。有了产品，公司就能打下配送中心所需要的坚实基础。到了那个时候，鲍德温农场的ECDC会拥有效益上可行的规划，可以把东岸客户转移过去，保护公司的市场份额。

专家意见二



盖瑞罗杰斯（Gary Rogers）

曾任Dreyer's Grand Ice Cream公司董事会主席及CEO，已退休。

开设东岸配送中心，只是鲍德温农场新战略的第一步。农场正在发展，ECDC无法收回成本只是一时的事，现在放弃为时尚早。鲍德温兄弟投入了大量资金无法收回，必须让这笔投资发挥作用。格蕾琴应该建议保留ECDC，尝试其他方式让其转亏为盈。

Dreyer's Grand Ice Cream利用店铺直接配送战略，从西岸总部发展到全国。我们在中西部和东部所有大城市设立了配送中心，其中多数在几年间一直亏损，但就长期而言，店铺直送这一独特竞争优势让我们成为全美最大的冰激凌公司。我们的竞争对手不愿冒险承担这一战略的初期损失，所以无法享受成果，最终在竞争中落后。

除了关闭ECDC，鲍德温兄弟还有很多别的选择：寻找"合作品牌"分摊成本，培训货车司机在店内进行销售，向零售商支付进场费，为客户提供支持整个产品领域的额外服务。这些都是我们Dreyer's的成功策略。

格蕾琴提出的为加利福尼亚其他有机农产品种植者配送的想法值得继续探究，不过，更好的战略应该是寻找一两家无法自行设立配送中心的小公司，一起分摊成本。拿我们自己的例子来说，Ben & Jerry's冰激凌首次进入波士顿市场，也是它第一次进入大型市场，就是我们协助配送。后来我们开始进行全国配送，也帮助Ben & Jerry's

向全国发展。Ben & Jerry’s带来的丰厚利润抵销了我们发展过程中产生的大部分物流成本。

如果能培训货车司机成为销售员，或是让受过训练、有经验的销售员取代司机，也可以加快增长。店内销售非常有效，易腐农产品更是如此。店里总有未充分利用的空间，而且忙碌的店员多半乐于接受帮助。司机每次去送货都争取一点货架空间，久而久之自然会有显著的成效。

东岸许多商店的利润来自出售货架空间，而不是出售货物。鲍德温可以考虑向这些商店支付进场费。虽然这样会增加成本，但有助于公司进入新市场。

> 要放弃为时尚早。鲍德温还有很多别的选择，不用关闭东岸配送中心。

鲍德温还可以为客户提供其他服务，建立品牌忠诚度。以前我们无法进入纽约市场，就为商店提供建议，改变冰激凌货架的布局，提升总体销量。我们的建议包括改进灯光和配色、规划通往冷藏柜的通道、调整温度和冷藏周期以及冷柜维护等。在这个过程中建立的关系和信誉，帮助我们把自己的产品放进了这些店铺，且没有违背我们的价值观。

最后，成长中的年轻企业须保持乐观坚韧。总是患得患失，不会让你获得成功。鲍德温兄弟要将眼光放长远，设法取得切实的效果。

HBR.ORG社区评论

从外包仓库着手

ECDC销售额占到6亿美元中的5%，3000万美元还不够证明这个仓库的价值？从外包仓库着手会不会好一些，比如物流服务提供商的公用仓库？也许鲍德温可以找一家物流提供商，租下仓库，提供给其他客户，以此弥补亏空。

马克·福斯柯

三菱欧洲集团物流经理

寻找合作方

格蕾琴应当设法让ECDC成为西岸其他有机农场主产品的集散地，让其他种植者以更低的成本到达巨大的东岸市场。鲍德温可以向有兴趣的农场主提供股份，或是让第三方合作运营，从而获得信誉。

柯其卡

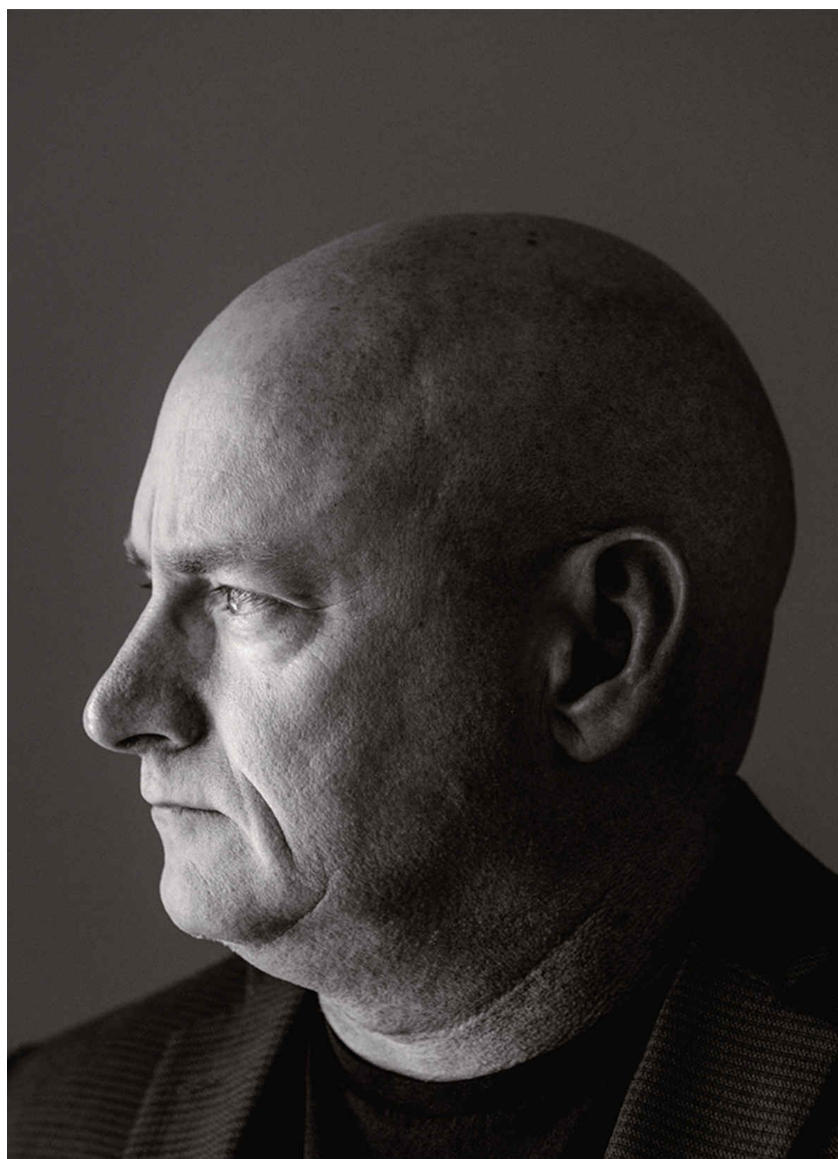
印孚瑟斯助理副总裁兼首席顾问

关注客户

鲍德温农场必须关注客户，包括终端用户和零售商。应当与热心消费者构建关系，让他们为产品宣传。还可以跟零售商合作，了解消费者重视什么，如何通过店内推广触及消费者。这样做能够提升销量，让需求更稳定，并为将来的发展打下基础。

比尔·赛尔夫

The Leadership Factor总裁



LIFE’S WORK

宇航员斯科特·凯利：人类是天生的冒险家

JM·奥乐加茨（JM Olejarz）| 访
牛文静 | 译　蒋荟蓉 | 校　万艳 | 编辑

斯科特·凯利（Scott Kelly）在NASA工作的20年间，先后4次执行空间站任务。他职业生涯的巅峰是在国际空间站停留长达一年的时间里，一直担任指挥官。他刚出版了自己的回忆录《忍耐力》（Endurance）。

HBR： 你在空间站时，感觉像是在工作吗？

凯利： 是的。我醒来的时候在工作，睡着了仍然在工作，有点像住在办公室里。从某种角度看这件事很神奇，但它仍然是一份工作。

人们对宇航员最大的误解是什么？

认为我们的工作就是在太空飞来飞去。作为宇航员，有时候我们会充当工程师的角色，为不同类型的飞行任务提供支持，或者参加培训，学习、公共宣传和演讲。这一职业涉及很多不同方面的工作内容，这也是它的伟大之处。我做了20年宇航员，只在太空待了一年半。而有些人做了10-15年宇航员，只在太空待了一周。

你最喜欢这份工作的哪一点？

风景很美。在太空失重飞行也很棒。但是对我来说，最好的地方在于解决一些无比复杂和冒险的挑战，拼尽全力，最终成功。你必须全情投入，还需要和很多地面工作人员和空间站工作人员配合。团队合作很重要，这份工作需要很多协作。

必须和同事朝夕相处是不是一件苦差事？

宇航员选拔的一个环节是心理评估,能和他人和睦相处的人才能入选。很多我的亲朋好友、同事以及熟人在这方面做得并不好。但NASA和其他国际合作伙伴在选人时，会选择那些能够与他人亲切相处的人。

在空间站，如果想自己呆着，每个人都有自己的私人空间。我相信大家都免不了会对地面的朋友们发牢骚。我们隔几周就会和精神科医生或心理医生聊聊天。有时候，的确会有同事惹到你，但是换位思考，你也一样会惹到他，所以就不要计较了。我曾目睹两位宇航员几个月都不和对方说话，这样并不好。

你整个职业生涯一直担任领导者，你的领导力风格是如何随时间而变化的？

我的风格随情况发生变化。如果空间站起火，我会像个暴君，直接下达命令，不容置疑。但是有些情况下我会更具合作精神，询问大家的意见然后做出决定。在不同情况下选择合适的风格是一种技能。

你们在太空期间，有绩效评估吗？

有宇航员评估。在整个职业生涯中，我们会定期接受评估，每次空间飞行结束后都有评估。有点类似同行评审体系。作为指挥官，我对队员的表现有很多感想，反之他们也对我有很多评价。我们会彼此评估。管理层将这些意见综合起来，留作以后写推荐信。还有一般性的政府绩效评估，需要你的上级以及更高层级的人签署。

有人无法通过审核吗？

的确有人因为在执行任务时搞砸了，说再也不想参加太空飞行了。也有人回来后听到这样的评价：“你做得不错，但我们觉得你不太能胜任空间站指挥官的角色，所以下次可能没机会去了。因为很多像你一样的人都没有机会去太空。”不是每个人都会得到五星好评。多数人干得不错，但和所有事一样，评价有好有坏。

在政治阴影下，你如何与外国宇航员打交道？

这正是空间站项目的出色之处。不同背景、不同特长的人聚在一起。当然会有潜在的冲突和挑战，特别是和俄罗斯人，他们并不总是很友好。但在外太空，我们将这一切暂时搁置，因为我们需要依赖彼此。大家可以为共同相信的事情而合作。太空是一个绝佳的合作场所，这里有友好合作的土壤。

你怎么处理压力，避免透支？

锻炼和向家人倾诉。对我来说，这个问题还取决于压力来源。如果地面控制让我做一些我觉得不合理的事情，我会说“嘿，咱们换个更好的方式吧”，或者说“这事儿根本不应该做”。但有时候，只要不涉及安全问题，你也别无选择，只能顺势而为。

在空间站，我发现我能将精力和焦点放在需要做的工作上，不关心那些无足轻重的事情。我的很多同事不具备这种能力，他们是A型性格的人，事事追求完美。在太空工作一年时间，你不可能做到事事完美。这也是为什么很少有人能当宇航员的原因。

为一个可能永远无法实现的目标而努力，你是怎么做到的？

你要认识到这些是很实际的工作，必须有人做。对你来说成功希望不大，对别人也是如此，坚持不懈就行了。我知道自己想做这件事，虽然可能永远没机会成功。我本来可以安心做一个海军军官。不要为了成为宇航员去选择职业，而要选择你感兴趣的职业。这点很重

要。

为什么我们应当投资太空旅行？

人类从事最具挑战性、技术难度极高的事情时，对地球有益。苹果手机就是一个简单的例子——为了空间站项目，人类才发明了通信技术。我觉得人类是天生的探险家。我们要继续探索地平线以外的世界，无论是火星还是其他地方。我们为空间站项目投资的钱大都支付了高技术工作的薪酬。我们还以此类职业鼓励孩子们，即使这只是能让他们更认真地完成科学、工程学和数学作业也值得。

你如何看待私人企业投资商业太空飞行的行为，例如**SpaceX**和**Blue Origin**？

对这些企业来说，假如它们是上市公司，更需要考虑盈利，这是难免的。但这些商业人士很棒，他们给了NASA更多空间。例如，如果近地轨道的空间飞行由这些企业完成，NASA就会有更多空间从事其他更加大胆、冒险和具有探索性的工作。

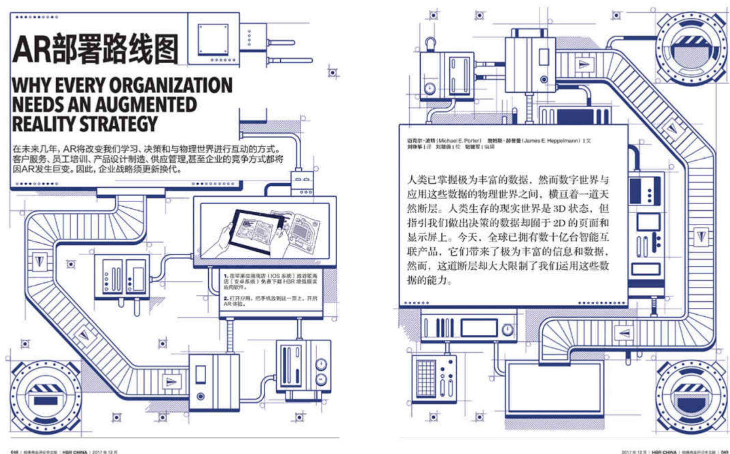
英文摘要 EXECUTIVE SUMMARIES OCTOBER 2017

SPOTLIGHT

A MANAGER'S GUIDE TO AUGMENTED REALITY

Augmented reality technologies promise to transform how we learn, make decisions, and interact with the physical world. In this package we explain what AR is, how its applications are evolving, and why it's so important.

page 047



While the physical world is three-dimensional, most data is trapped on two-dimensional pages and screens. This gulf between the real and digital worlds prevents us from fully exploiting the volumes of information now available to us. Augmented reality, a

set of technologies that superimposes digital data and images on physical objects and environments, is closing this gap. By putting information directly into the context in which we'll apply it, AR increases our ability to absorb and act on it.

AR will become the new interface between humans and machines, say Michael E. Porter of Harvard and James E. Heppelmann, the CEO of the industrial software maker PTC. Many people are familiar with AR entertainment applications, such as Snapchat filters, but AR is being applied in far more consequential ways in business. Pioneering organizations are already implementing it in product development, manufacturing, logistics, marketing, service, and training—and are seeing major gains in quality and productivity.

AR improves how users visualize information, receive and follow instructions, and interact with products. AccuVein, for instance, uses AR technology that converts the heat signature of a patient's veins into an image superimposed on the skin, making them much easier to locate. Boeing uses AR to show trainees how to assemble an aircraft wing—and has cut the time it takes them to do that task by 35%. At GE, factory workers have achieved a similar gain in efficiency by using voice commands in AR experiences to perform complex wiring.

AR will have a wide impact on how companies compete. This article walks readers through the questions firms need to ask when integrating it into their strategies and operations. The article also includes HBR's first embedded AR experiences, which readers can launch by downloading a new HBR app on their mobile devices and then pointing them at targeted images in the magazine's pages.

FEATURES

ENTREPRENEURSHIP

WHEN FOUNDERS GO TOO FAR

Steve Blank | page 074



Silicon Valley venture capitalists used to routinely oust start-up founders—who were viewed as green and unskilled—as part of the process leading to an IPO. The author, an adjunct professor at Stanford and a well-known entrepreneurship thinker, describes how VCs gradually came to see founders not as a problem that needed to be solved but as a valuable asset that needed to be retained. In July 2009, when Mark Andreessen cofounded the VC firm Andreessen Horowitz with Ben Horowitz, it was with a key philosophical difference from rival firms: a “founder friendly” focus. Blank argues

that this trend has gone too far, and the situation at Uber is just the most obvious example of that. He offers prescriptions for how to begin correcting this power imbalance.

HBR Reprint R1706F

FEATURES

HEALTH CARE

THE IT TRANSFORMATION HEALTH CARE NEEDS

Nikhil R. Sahni, Robert S. Huckman, Anuraag Chigurupati, and David M. Cutler page 102



In recent years, health care organizations have made sizable investments in information technology. They've used their IT systems to replace paper records with electronic ones and to improve billing processes, thereby boosting revenue. But so far, IT has been of little value in making medical care delivery more effective or less expensive.

How can health care organizations change this? One key is to

prioritize quality improvement over cost cutting. By harnessing IT to help design better clinical practices, it's possible to achieve better patient outcomes and better financial performance. It is also vital to gather good information—by using simpler, more-organic collection methods—and to make it actionable by applying analytics. Finally, many organizations will need to forge new business and operating models, expanding their IT staffs, revamping how their clinical staffs work, and creating new payment structures.

The authors provide numerous examples of health care organizations that are taking these steps—and seeing impressive results.

HBR Reprint R1706K

FEATURES

DIVERSITY

"NUMBERS TAKE US ONLY SO FAR"

Maxine Williams | page 114



Though executives tend to think—and want to believe—they're hiring and promoting fairly, bias still creeps into their decisions. They often use ambiguous criteria to filter out people who aren't like them or deem people from minority groups to be "not the right cultural fit," leaving those employees with the uneasy feeling that their identity might be the real issue.

Companies need to acknowledge that it's fair for employees from underrepresented groups to be suspicious about bias, says Williams, Facebook's global director of diversity. They also must find ways to give those workers more support. To that end, many organizations are turning to people analytics, which aspires to replace gut decisions with data-driven ones. Unfortunately, firms often say that they don't have enough people from marginalized groups in their data sets to produce reliable insights.

But there are things employers can do to supplement small n's: draw on industry or sector data; learn from what's happening in other companies; and deeply examine the experiences of individuals who work for them, talking with them to gather critical qualitative information. If firms are systematic and comprehensive in these efforts, they'll have a better chance of improving diversity and inclusion.

HBR Reprint R1706L



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2017年12月刊

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京
Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,
Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editor
钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei
编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan
首席编辑 Chief Content Editors
李剑 Li Jian
首席撰稿 Chief Writer
王丰 Wang Feng
高级编译 Senior Articles Editors
王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng
高级编辑 Copy Editors
时青靖 Shi Qingjing
编译 Articles Editors
刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer

廖琦菁 Liao Qijing

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei

新媒体编辑 Digital Editor

齐菁 Qi Jing

驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级图书编辑 Senior Book Editor

王晓红 Wendy Wang

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director

颜晓群 Yan Xiaoqun

人力资源总监 Human Resource Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总经理 Executive Deputy General Manager

张菁 Zhang Jing

执行副总经理兼广告总监 Executive VP & Advertising Director

李一品 Yolanda Li

执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director

赵阁宁 Zhao Gening

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

华东区 市场部总经理 Director of Branding Center, East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区 广告部总经理 Senior Account Managers, East China

徐礼智 Damon Xu

高级市场部经理 Senior Marketing Manager

王欢 Wang Huan

华北区广告副总监 Advertising Vice Director

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
资深策划经理 Senior Planning Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Wang Wenrui 李帅 Li Shuai
品牌经理 Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong
朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong

高级产品经理 Senior Product Manager

王振国 Wang Zhenguo

产品经理 Product Manager

周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin

设计主管 Design Director

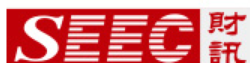
李井全 Li Jingquan

设计师 Designers

张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang

高级市场经理 Senior Marketing Manager

王硕 Wang Shuo



财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of

Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

管理者的AR指南（《哈佛商业评论》2017年第12期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2017
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00009787-20170327
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论



战略

真实世界中的人工智能

人工智能概览

人工智能将如何造福人类

AI 改变 80/20 效率法则

Siri 之父：跨越创新的“死亡之谷”

智能商业战略启示录

给你一本人工智能入门生意经

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

给你一本人工智能入门生意经
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论



战略

真实世界中的人工智能

人工智能概览

人工智能将如何造福人类

AI 改变 80/20 效率法则

Siri 之父：跨越创新的"死亡之谷"

智能商业战略启示录

给你一本人工智能入门生意经

《哈佛商业评论》出品



增刊：给你一本人工智能入门生意经

序言：给你一本人工智能入门生意经

真实世界中的人工智能

人工智能概览

人工智能将如何造福人类

体验了人工智能医院后，我决定对未来放120个心

AI改变80/20效率法则

Siri之父：跨越创新的“死亡之谷”

智能商业战略启示录

人工智能时代，购物将变成一种怎样的体验？

人工智能时代的“下一代”教育

版权页

《哈佛商业评论》中文版·给你一本人工智能入门生意经
编辑：王婷

序

给你一本人工智能入门生意经

作为现下最火的话题之一，人工智能（AI）无疑将会在商业领域中产生巨大影响，也将极大程度地扩大早前多个通用技术的应用规模。对于其前景，我们都充满了期待，然而像很多新技术一样，AI也让人们产生多种不切实际的期望。不少商业计划书随随便便提到机器学习、神经网络和其他技术，但和这些技术的实际能力并没有多大关联。比如，一个约会网站称“受AI驱动”，该网站不会因此变得更有效（但可能获得筹款）。

实际上，目前AI最大的进步出现在以下两大领域：感知和认知。前一类别中出现的一些重大实践进展与说话有关。虽然语音识别仍有很大改善空间，但数百万人都在使用该功能，相关应用比如Siri、Alexa和谷歌助手。图像识别也有显著提升。图像识别甚至取代了公司总部的身份证件。大型数据库ImageNet识别数百万张普通、模糊或离奇的图像，最优系统的误差率在2010年为30%多，2016年时降到了约4%。

第二类重大突破是认知和问题解决能力的提升。机器已经打败了最优秀的人类扑克牌和围棋选手；谷歌的DeepMind团队利用ML系统，在人类专家对系统的优化基础之上，将数据中心的冷却效率进一步提高15%以上；网络安全公司Deep Instinct和PayPal分别利用智能代理检测恶意代码和防止洗钱。

以上都是AI系统的杰出成就，现在全球数千家公司已经在应用人工智能，从商业潜力（而非技术）角度考察AI，对公司而言很有益

处。大体上讲，AI可以支持三个重要的商业需求：业务流程自动化、数据分析洞见，以及与客户和员工的交流。但其应用领域依然有限，绝大多数重要机会尚未发掘。瓶颈主要出现在管理、执行和商业想象力方面。本期《哈佛商业评论·增刊》精选9篇文章，从商业模式、教育以及应用场景，深入探析人工智能的发展机遇与未来。

增刊：给你一本人工智能入门生意经

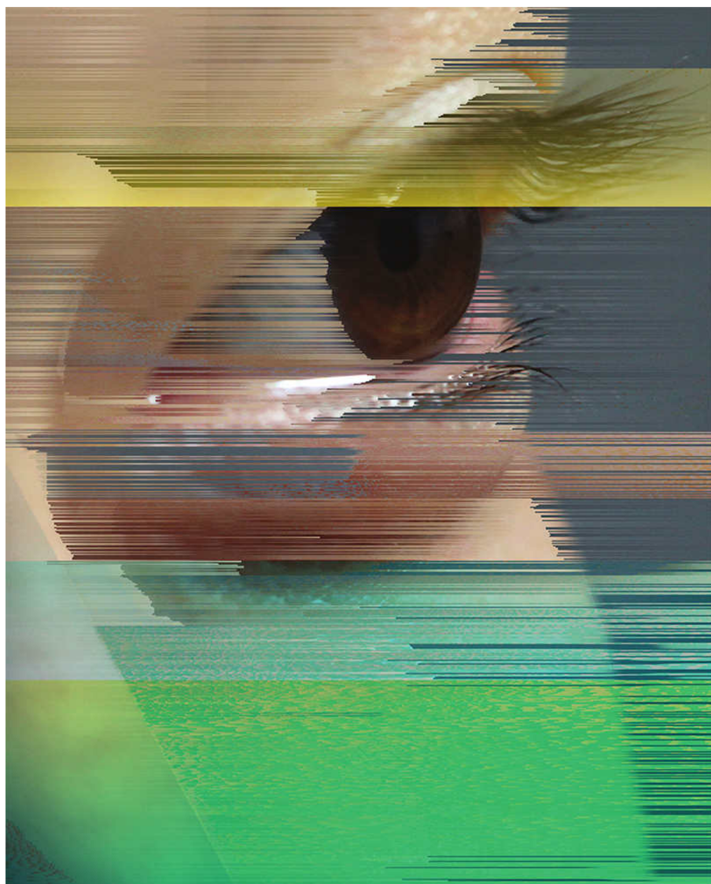
真实世界中的人工智能

Artificial Intelligence for the Real World

托马斯·达文波特（Thomas Davenport）拉杰夫·罗南基（Rajeev Ronanki）| 文

蒋荟蓉 | 译 刘筱薇 | 校 时青靖 | 编辑

尽管认知技术得到了各类资源的鼎力相助，已被应用于各行各业以及整个价值链，但很多雄心勃勃的人工智能项目如今却遇到了障碍并有所推迟。公司在今后应循序渐进，而不是彻底颠覆。



2013年，美国安德森癌症中心（**MD Anderson Cancer Center**）启动了一项大工程：利用**IBM**的**Watson**认知系统诊断某些癌症，并推荐治疗方案。**2007**年，该项目成本超过**6200**万美元，**Watson**系统尚未得到临床运用，项目就暂时中止。

在此期间，癌症中心的IT团队也在尝试利用认知系统做一些比较微小的实际工作：为患者家人提供餐饮住宿信息，判断哪些病人承担医疗费用有困难，帮助中心员工解决IT问题，等等。这些项目得到了更积极的成果：新系统使得患者满意度和财务表现提升，医院护理主管用于录入数据这项单调工作的时间减少。虽然大的项目未能取得成

功，但安德森癌症中心依然坚持使用认知技术（即下一代人工智能）辅助癌症治疗，目前安德森的认知计算能力中心正在开发各种新项目。

有意开发AI项目的组织都应当注意这个差距。我们对250位熟悉公司认知技术应用的高管进行了调查，其中3/4认为AI会在3年内彻底改变自己所在的公司。然而我们研究了约150家公司的152个项目，发现期望很高的大项目成功率低于比较简单的改进业务流程项目。这个结果并不奇怪，以往公司采用新技术大体上也是这个趋势。但围绕人工智能的炒作天花乱坠，一些组织受到了蛊惑。

本文将会梳理目前公司应用AI的几大类方法，并提供理论框架，指导公司在今后几年里培养运用认知技术的能力，实现商业目标。

核心观点

问题

认知技术越来越多地用于解决商业问题，但很多原本大有前途的AI项目遭遇了挫折和失败。

应对方案

公司应当循序渐进，不要急于变革，应该让AI辅助人类工作，不要取代人工。

过程

要最大限度地利用AI，公司必须了解各种技术的用处，根据商业需求安排项目组合，并制定计划将AI项目推广到整个公司。

AI的三种类型

从商业潜力（而非技术）角度考察AI，对公司而言很有益处。大体上讲，AI可以支持三个重要的商业需求：业务流程自动化、数据分析洞见，以及与客户和员工的交流。（ 见图表《认知项目分类》 ）

流程自动化。 我们研究的152个项目里，最常见的类型是运用机器人流程自动化（robotic process automation，简称RPA）技术，实现网络及现实任务（通常是行政事务和财务方面）自动化。RPA比早期的商务流程自动化工具更先进，因为“机器人”（也就是服务器上的代码）像人类一样接收和理解来自多个IT系统的信息。任务有以下几种：

• 把数据从电子邮件和呼叫中心系统转入记录系统，例如更新有地址变更或附加服务要求的客户档案；

• 更新挂失的信用卡和银行卡信息，进入多个系统更新信息，并处理客户沟通事宜；

• 从多种文档类型中提取信息，跨计费系统处理服务收费方面的错误；

• “阅读”法律和合同文档，运用自然语言处理提取其中的条目信息。

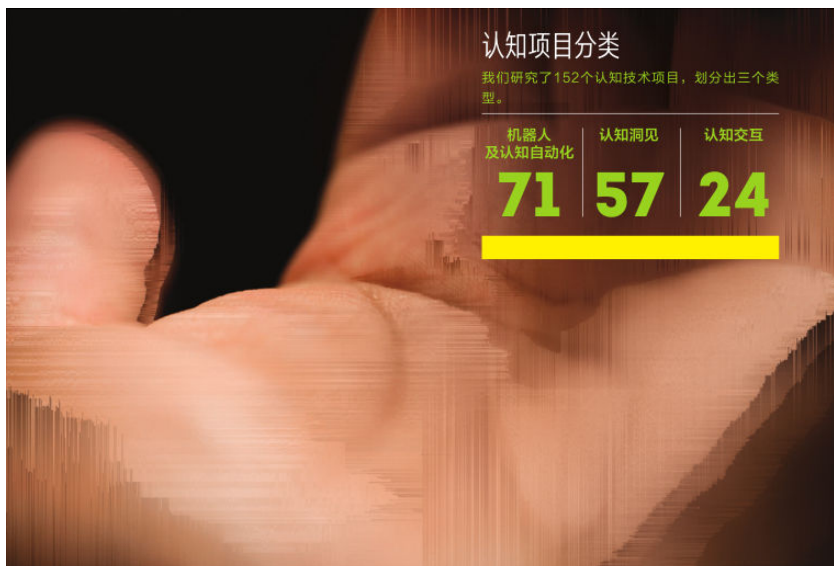
RPA是本文讨论的认知技术应用中最便宜、最便捷的方式，而且通常会迅速带来很高的投资回报。（也是最不“智能”的方式，这些程序并不会学习和改进，不过开发者在逐渐提升其智能和学习能力。）RPA尤其适合处理涵盖多个后端系统的工作。

在美国航空航天局（简称NASA），成本压力促使该机构启动了四项RPA实验项目，分别是应付账款、应收账款、IT支出和人力资源，全部由一个共享的服务中心管理。这四个项目运营得不错——例如人力资源方面，86%的交易在没有人工参与的情况下完成——现在推广到整个组织。现在NASA启用了更多RPA机器人，其中一些智能水平更高。如共享服务中心的项目负责人吉姆·沃克（Jim Walker）所说，“目前我们的项目还没有特别复杂。”

也许有人以为，运用机器人实现流程自动化，很快就会导致人类没有工作。但我们研究的RPA项目中有71个（占总数的47%）并未将“取代行政员工”作为首要目标，最终也没有出现这样的结果。只有几个项目最后减少了人手，而且大部分是已转为外包的任务。随着技术发展，将来机器人自动化项目可能会导致一部分人失业，特别是在业务流程离岸外包行业。一项任务如果可以外包，也许就可以自动化。

认知洞见。 研究中第二大常见（占总数的38%）的项目类型是运用算法在大量数据中寻找规律并进行解读，可以说是一种超级分析。这类机器学习程序用于以下几个方面：

- 预测某位特定客户可能会购买什么；
- 实时识别信用欺诈和保险索赔欺诈；
- 分析质保期，发现手机等制成品的安全或质量问题；
- 针对目标群体自动生成个性化广告；
- 为保险机构提供更为准确细致的精算建模。



（返回原文阅读）

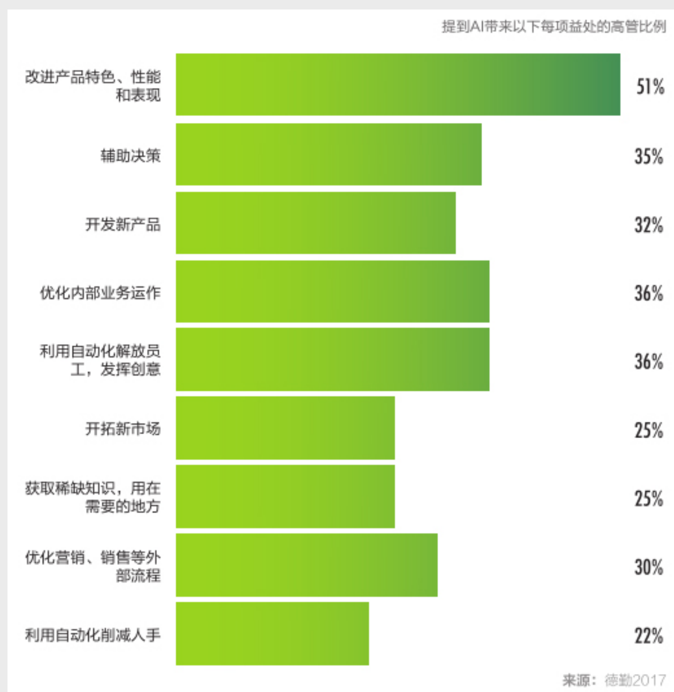
机器学习提供的认知洞见与传统分析结果的不同之处，通常有以下三个方面：数据密集程度更高、更详细，模型更具针对性，而且模型根据新数据进行预测或分类的能力会逐渐提升。

机器学习的变种（尤其是深度学习，这种技术尝试模拟人类大脑活动，寻找其中的规律）可以实现识别图像和声音等功能。机器学习也可以生成可用的新数据供进一步分析。数据综合处理（data curation）一直以来都是劳动密集型活动，但现在可以利用机器学习找到多个数据库中的概率匹配（probabilistic match），即可能与同一个体相关、以略微不同的形式出现的数据。通用电气（GE）运用这种技术整合供应商数据，消除冗余、洽谈合同（之前这些工作在业务部门层面进行），第一年就节省了8000万美元。某大型银行也运用该技术，从供应商合同中提取条目信息，与发票编号比对，找到未提供的产品和服务，总价值上千万美元。德勤的审计部门用认知洞见提取合同条目，可以提升自动处理文档的比例，经常能够在完全不耗费人工的情况下完成审计。

认知洞见应用多用于提升机器的工作表现，如广告购买计划（programmatic ad buying），涉及人类力所不能及的高速数据分析和自动化，因此通常不会令人类失业。

AI的商业效益

我们调查了250位熟悉自己所在公司认知技术使用情况的高管，了解他们AI项目的目标。半数以上参与者表示，首要目标是改进现有产品。只有22%的参与者提到了削减人手。



认知交互。 我们研究中第三大类（占总数的16%）项目，是通过搭载了自然语言处理的聊天机器人、智能代理和机器学习，与员工和顾客交流。这个类型包括：

• 由智能代理提供全天候客户服务，可以解决从忘记密码到技术支持等许多问题，将来支持的范围还会更加广泛，且全程使用客户的自然语言；

• 用内部网页回答员工在IT、员工福利和人才政策等方面的问题；

• 供零售商使用的产品及服务推荐系统，提升个性化、参与度和销量，通常有大量的文字和图片；

• 治疗方案推荐系统，帮助医疗服务提供方根据患者健康状况和之前接受的治疗制定护理计划。

我们研究的公司，运用认知交互技术多半是与员工而非客户交

流。等到公司更放心地把客户交流工作交给机器，这种现状可能会改变。例如Vanguard在试点用智能代理帮助客户服务人员解答常见问题，计划最终让顾客直接与智能代理交流，不需要人类客服参与。瑞典的SEBank和美国医疗科技巨头BD（Becton, Dickinson）公司用智能仿人代理Amelia为内部员工提供IT支持。前不久SEBank在一定范围内向客户开放了Amelia，测试其表现，并收集客户反馈。

公司在面对客户的认知交互技术方面倾向于保守，一大原因是技术尚不成熟。举例来说，Facebook发现网站的聊天机器人Messenger在没有人工参与的情况下难以回答70%的用户提问，于是Facebook和其他几家公司将用户与聊天机器人交流的话题和种类限制在一定的范围内。

我们的研究表明，认知交互应用目前不会让客服和销售人员有失业之虞。我们研究的大部分项目，目标都不是裁员，而是在不增加员工数量的情况下满足日益增长的员工及客户交流需求。一些组织打算让机器处理常规交流，让客服人员承担更复杂的任务，如应对较为严重的客户问题，引导更进一步的非结构化对话，或在客户遇到问题打来电话之前主动询问。

公司更加熟悉认知工具之后，就会尝试综合运用以上三类工具的要素开展项目，获取AI带来的益处。例如，意大利某保险公司在IT部门设置“电子服务台”。这套系统运用深度学习技术（属于认知洞见领域）查找常见问题及其答案、之前类似问题的解决方案以及相关记录，为员工解决问题。它运用自由路径功能（smart-routing capability，属于业务流程自动化），将复杂程度最高的问题转给工作人员，并且运用自然语言处理，用意大利语回答用户的问题。

不过，虽然公司运用认知工具的经验迅速增加，但在开发和应用中仍然存在着巨大的障碍。我们以研究为基础，总结出四个步骤。公司可以参考这套理论综合运用AI技术实现目标，无论是宏伟的目标还是改进业务流程都可一试。

一、了解技术

开展AI项目之前，公司必须知道哪一种技术可以用来执行哪一类任务，并了解各类技术的优势和局限。例如基于规则的专家系统和机器人流程自动化，运作方式都是透明的，但都无法学习和自我升级。而深度学习善于从大量的有标记数据（labeled data）中学习，但我们几乎不可能理解它建立模型的方式。这个“黑盒子”问题在规范性很高的行业可能会造成问题，例如金融服务行业，监管者一定要问明决策原因。

我们看到一些组织尝试用不合适的技术处理手头的工作，浪费了时间和金钱。若能对各种不同的技术有深入的理解，公司就会有更加充分的准备，判断最符合需求的技术，据此选择合适的供应商，并确定开发相应系统所需的时间。要做到这一点，通常需要IT或创新团队内部持续不断的研究和教育。

特别需要提出的是，公司将必须妥善利用一些重要员工的能力，如数据分析师具备深入了解这些技术所必需的统计及大数据能力。员工的学习意愿是成功的一大重要因素。一部分人会抓住机会学习新知识，接受新事物，还有一些人坚持使用自己熟悉的老工具。要努力多培养一些乐于接受新事物的员工。

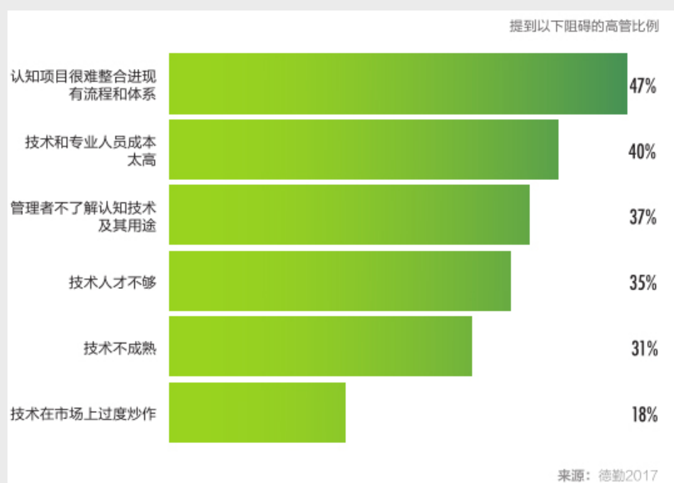
如果没有合适的数据分析人才，公司或许要在近期内建立一个外部服务提供商的生态系统。如果希望AI项目能够长期进行，公司需要招聘具备专业知识的全职员工。总之，要想推进项目，公司必须具备足够的能力。

由于认知技术人才稀缺，多数组织应当建立资源库，可以围绕某项中心化职能（如IT、战略），让专业人才参与整个组织中优先程度较高的项目。随着需求和人才不断激增，也可以指定一个团队专门负责特定部门，但即使到了这个时候，可协调的中心职能团队也可以协

助管理项目和职责。

AI项目面临的难题

参与我们调查的高管提到了一些阻碍AI项目的因素，从融合问题到人才稀缺。



二、设置项目组合

启动AI项目的第二步是，系统性地评估需求和能力，据此设置优先级项目组合。在我们研究的公司中，这一步通常是通过研讨会或小规模咨询项目完成的。我们推荐公司在三大领域进行评估。

找到机会。 第一项评估是要确定公司哪些单元从认知技术中获益最大，通常是非常需要“知识”（从数据分析或大量文本中提取的重要洞见）却不可得的部门。

• 瓶颈。 在某些情况下，缺乏认知洞见是由于信息流遭遇瓶颈。

所需的知识在组织中的确有，但分布状况并不理想。医疗卫生行业就是如此，不同操作、科室或医学研究中心的知识彼此往往不共通。

• 规模化问题。 还有一种情况是知识的确存在，但要经过冗长的流程才能使用，抑或成本太高，难以规模化。金融顾问提供的专业知识往往如此。因此现在许多投资和财富管理公司提供了AI支持的“机器人顾问”，为客户提供价格实惠的日常金融问题指导。

在制药行业，辉瑞（Pfizer）为应对这一问题，用IBM的Watson加快了免疫肿瘤（immuno-oncology）药物研发的进程。免疫肿瘤疗法是一种新的癌症治疗方法，利用身体的免疫系统协助对抗癌症。免疫肿瘤药物走向市场可能要花12年时间。Watson做了一个全面的文献综述，与辉瑞的实验报告等数据结合在一起，帮助研究者发现关联，找到隐藏的规律，更快地确认新的药物靶点、用于研究的合并疗法以及新药的患者选择策略。

• 力不能及。 公司收集的数据量可能会超过现有人员或计算机能够充分分析及应用的能力范围。例如，一家公司可能有大量关于消费者数字化行为的数据，但不了解这些数据的意义及战略应用方法。为了解决这个问题，公司运用机器学习为一些任务提供支持，如有计划地购买定制化数字广告，还有像思科（Cisco Systems）和IBM那样建立上万个预测模型（propensity model），推断哪些顾客倾向于购买哪些产品。

确定适用场景。 第二项评估，找到认知应用能够发挥实际价值、促成商业成功的地方。首先提出关键问题，例如，解决某一特定问题对于总体战略来说意义有多大？备选的AI解决方案在技术和组织层面的应用难度有多高？启用AI解决方案带来的益处是否值得付出相应的努力？下一步，评估解决方案在各个适用场景提供的价值，根据短期和长期价值进行排序，关注哪些部分最终可以整合进更广阔的认知能力平台或组合，形成竞争优势。

选择合适的技术。 第三项是考察每种适用场景待选的AI工具能否

完成任务。例如聊天机器人和智能代理，虽然发展很快，但大部分只能处理几种固定的简单场景，比不上人类解决问题的过程，这一点会让一些公司失望。其他技术，比如可以处理开票等简单任务的机器人流程自动化，用在复杂程度较高的生产环境中反而会拖慢速度。而深度学习视觉识别系统尽管可以识别照片和视频中的图像，却需要许多有标记数据，且无法理解复杂的人类视野。

到了将来，认知技术会改变公司开展经营的方式，不过，现在最好先利用目前可用的技术，循序渐进，准备好在不太远的未来推动转型变革。比如说，你以后可能会想把跟客户交流的工作全部交给机器人，但目前更为合理可行的是先实现内部IT服务台自动化，作为迈向最终目标的一步。

三、启用试点项目

现有AI能力和所需能力的差距有时并不明显，因此在将认知应用推向整个企业之前，公司应当先创建试点项目。

验证概念的试点尤其适合潜在商业价值高的项目，以及能让组织同时检验几种不同技术的项目。高管受到技术开发商的影响，可能会让某些项目“插队”，这种情况要特别注意避免。不能仅仅高管和董事会感到压力，觉得必须“搞一些认知项目”，就绕开严格的试点流程。插队的项目容易失败，会大大阻碍组织整体的AI计划。

如果公司有多个试点计划，可以考虑建立卓越认知中心或类似的结构进行管理。这种方法有助于在组织内部发展有需求的技术能力，同时让小规模的试点转向更广泛的应用，产生更大的影响。辉瑞内部使用认知技术的项目有60多个，其中许多是试点，有一部分已经应用在产品制造中。

BD公司在IT部门设立“全球自动化”团队，对使用智能数字代理和RPA的认知技术试点进行管理，一些工作与公司的全球分享服务

（Global Shared Services）组织合作完成。全球自动化团队利用端对端的流程图指导项目实施，寻找自动化的机会，还利用图形化的“热力图”预测最适合AI介入的组织活动。BD现已成功在IT支持流程中应用智能代理，但至今尚未做好准备支持大规模的企业流程（如订单到付款）。医疗保险公司Anthem也设立了类似的AI集中管理团队“认知能力办公室”（Cognitive Capability Office）。

重新设计业务流程。 在认知技术项目发展的过程中，仔细考虑工作流程如何改进，特别注意人力与AI的分工。在一些认知项目中，80%的决定交给机器，20%留给人类，还有一些项目则相反。为确保人与机器相互补足、相互增益，必须彻底重新设计工作流程。

例如投资公司先锋集团（Vanguard）提供一种新的“个人顾问服务”（Personal Advisor Services，简称PAS），将电脑生成的投资建议和人工指导结合在一起。在这套新系统中，认知技术用于完成咨询中的许多传统任务，如根据客户具体情况制定投资方案，对方案进行后续调整，税收损失收割（tax loss harvesting），以及提供节省税额的投资选择。人工咨询师则是“投资导师”，负责回答投资者问题，鼓励健康的金融行为，并充当先锋集团所谓的“情感上的电路保护开关”，确保投资者按照计划行事。公司鼓励咨询师了解行为金融学，有效地完成这部分工作。PAS使公司迅速获得了超过800亿美元的管理资产，成本低于纯人工咨询，而且客户满意度很高。（ 见图表《一家公司的劳动分工》 ）

先锋集团应用PAS，充分理解重新设计工作的重要性，但许多公司只是将现有工作流程原封不动地丢给机器，使用RPA技术时尤其如此。把原本的流程自动化，公司很快就能执行AI项目，实现ROI，然而这样一来，就错失了充分发挥AI能力、在实质上改进流程的机会。

为认知项目重新设计工作流程，运用设计思维原则通常会带来益处：理解客户或终端用户的需求，让工作受到影响的员工参与，把设计当作实验性质的“草稿”，考虑多种替代方案，在设计过程中具体思

考认知技术能力。多数认知项目也适合迭代式的精益发展方法。

一家公司的劳动分工

投资服务公司先锋集团，用认知技术向客户提供低成本的投资建议。先锋的个人顾问服务系统，让投资顾问的许多任务自动化，人工咨询师则承担更有价值的工作。以下是先锋集团重新设计工作流程、充分利用新系统的详情。

认知技术	顾问
生成理财计划	理解投资目标
提供基于目标的实时预测	定制执行计划
根据目标调整投资组合	提供投资分析和退休计划
避免税损	制定退休金和社保消耗策略
追踪某一处的集合资产	引导AI行动
吸引客户	监督开支，促进责任心
	持续提供理财规划支持
	负责遗产规划

来源：先锋集团（VANGUARD GROUP）

（返回原文阅读）

四、扩大规模

很多公司成功地启动了认知项目试点，向整个组织推广时却没有那么成功。要实现目标，公司须为扩大规模制定详细的计划，这一点需要专业技术人员和自动化业务流程的管理者合作。认知技术支持的通常是个人任务，不是整个流程，而扩大规模需要新技术融入现有体系和流程。参与我们调查的高管表示，这种融合是他们在尝试启动AI项目时最棘手的问题。

要扩大规模，首先应当考虑融合是否切实可行。假如应用AI需要某种难以获得的特殊技术，融合就会受限。一定要让相关流程管理者与IT团队在试点之前或试点过程中讨论扩大规模的问题。不跟IT合作很难取得成功，即使是相对简单的RPA等技术也不例外。

例如，医疗保险公司Anthem将发展认知技术作为现有系统的一项大规模现代化工作的一部分。Anthem没有使用旧的技术硬套新的认知应用，而是用了一种整体的方法，让认知应用发挥最大价值，减少了开发和整合的总体成本，并且对旧的系统产生光环效应。与此同时，公司也重新设计了流程，按照首席信息官汤姆·米勒（Tom Miller）的话说，“利用认知技术让我们再升一级。”

推广过程中，公司会面对变更管理的重大难题。例如美国某服装零售连锁店，在一小部分店铺进行试点项目，将机器学习用于网络购物推荐、最优库存预测及快速补货模型，还有最困难的推销工作。采购人员习惯跟随直觉订购产品，此时觉得受到威胁，评论说“如果相信这种东西，那要我干什么？”试点启动后，采购员集体向首席营销官表示希望叫停这个项目。这位高管指出，试点项目取得了积极的成果，坚持要向其他店铺推广。他向采购员保证，摆脱了推销工作，他们可以做一些机器无可比拟的、更有价值的工作，比如了解年轻顾客的诉求，为服装制造厂商确定将来的计划。他还提出，销售员需要培训，学习新的工作方式。

如果希望通过扩大规模获得理想的结果，公司必须同时注重提升

工作效率。许多组织希望提高效率，无须增加人手，就能增加顾客和交易量。一些公司将缩减人工作为投资AI的一项主要目的，那么假以时日，通过自然减员或取消外包，这些公司应该能够达到目的。

未来企业中的认知技术

我们的调查和采访表明，感受过认知技术的管理者对前景充满信心。虽然使用认知技术初期取得的成功相对有限，但我们期待这些技术终将彻底改变工作。我们相信，现在在有限范围内应用AI、制定了雄心勃勃的未来发展计划的公司，会像在此之前就开始应用分析的公司一样，能够充分获得技术带来的益处。

通过应用AI，营销、医疗、金融服务、教育和专业服务等信息密集领域，价值得以提升，价格更加便宜。各行各业、各个部门里单调烦琐的杂务，比如监督常规交易、回答重复的问题，以及从大量文档中提取数据，这类工作全都可以交给机器，让人类解放出来，从事更具创意、效率更高的工作。认知技术也可以作为其他数据密集型技术的辅助，如自动驾驶、物联网和移动及多渠道消费。

人们担心认知技术会让许多人失业。当然，一些以往由人类来做的工作交给智能机器完成，会导致一定程度的失业。但我们相信，多数人无须担心。认知工具只是完成任务，不会承担全部工作。我们见到的失业，主要是没有被取代的工人自然流失，以及外包工作自动化。现在交给认知技术的任务，多数能够辅助人类活动，在较为广阔的工作中承担一小部分，或是执行先前人类无法完成的任务，如大数据分析。

我们与管理者讨论了失业问题，多数人表示他们采用的是增强策略，即人类和机器一同工作，不是让机器彻底取代人类。在我们的调查中，只有22%的管理者认为削减人手是AI带来的一项主要好处。

我们相信，每家大公司都应该探索认知技术。这条路上必定会有

挫折，而且取代人工和智能机器伦理等问题容不得自满。不过，如果能有合适的计划和发展，认知技术就能带来一个黄金时代，大大提升工作效率和满意度。

延伸阅读

《大思路：人工智能概览》

埃里克·布林约尔松（Erik Brynjolfsson）安德鲁·麦卡菲（Andrew McAfee）

HBR.org/ai

《走进**Facebook**人工智能研究实验室》

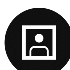
史考特·贝瑞纳托（Scott Berinato）

HBR.org/ai

《**AI**可能是令人头疼的队友》

库尔特·格雷（Kurt Gray）

HBR.org/ai



托马斯·达文波特 是巴布森学院（Babson College）信息技术与管理学总统杰出奖教授，麻省理工学院数字经济项目研究员，德勤分析资深顾问。拉杰夫·罗南基是德勤咨询公司认知计算及医疗创新负责人。本文提及的一些公司是德勤客户。

增刊：给你一本人工智能入门生意经

人工智能概览

THE BUSINESS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

埃里克·布林约尔松（ Erik Brynjolfsson ）
安德鲁·麦卡菲（ Andrew McAfee ） | 文

AI最突出的两大应用领域是感知和认知，但AI也存在局限，比如只能回答问题，不能提问题，还可能抱有隐性偏见等风险。

250多年以来，驱动经济增长的根本动力是技术创新，其中最重要的创新即经济学家所谓的通用技术，包括蒸汽机、电力和内燃机等。在这些技术之后，补充性创新和机会大量涌现。举例来说，内燃机问世后，汽车、卡车、飞机、链锯、剪草机，以及大型零售商、购物中心、交叉配货仓库、新供应链，甚至包括郊区的概念都相继出现。沃尔玛、**UPS**和优步等多元化公司利用该技术，创建新的商业盈利模式。

作者
埃里克·布林约尔松
和安德鲁·麦卡菲



埃里克·布林约尔松（**(@erikbryn)** 是麻省理工学院斯隆商学院“许塞尔家族”管理学教席教授兼数字商务中心院长，也是美国国家经济研究局研究员。他主要研究信息技术对商业战略的影响、生产率和绩效、数字商务和无形资产。他在麻省理工学院教授信息经济学和分析实验室课程。

布林约尔松评估IT产能贡献，以及组织资本和其他无形资产的补充性作用，是这方面研究的先驱之一。他的研究首次量化了网络产品多样化价值，即众所周知的“长尾”，并开发了信息商品的定价和捆绑模式。他获得哈佛大学应用数学和决策科学学士和硕士学位，斯隆商学院管理经济学博士学位

布林约尔松著有多部书，其中包括和安德鲁·麦卡菲合著的两本书：2017年出版的《机器、平台、群众：掌控我们的数字未来》、2014 年出版的《纽约时报》畅销书《第二个机器时代：先进科技时代的人类工作、进步和社会繁荣》。

安德鲁·麦卡菲（**(@amcafee)** 是麻省理工学院首席研究科学家。他研究数据技术如何改变商业、经济和社会。麦卡菲和埃里克·布林约尔松合著《机器、平台、群众：掌控我们的数字未来》（2017年出版）和 《第二个机器时代：先进科技时代的人类工作、进步和社会繁荣》（2014年出版）。《第二个机器时代》是《纽约时报》畅销书，并入围《金融时报》和麦肯锡年度最佳商业图书奖名单。麦卡菲发表学术论文，为《金融时

报》撰写博客，并给《哈佛商业评论》《经济学人》《华尔街日报》《纽约时报》等杂志报刊投稿。他曾在《查理罗斯秀》和《60分钟》中介绍其研究，也曾登上 TED，并在达沃斯和阿斯彭思想节论坛上向众多观众发表演讲。

麦卡菲曾就读于哈佛和麻省理工学院，他是麻省理工学院数字商务中心创始人之一。

我们这个时代最重要的通用技术是人工智能，特别是机器学习技术（ML）——机器不需要人类对所担负任务作出明确指令，有能力自主提升表现。过去几年中，机器学习的效率和普及程度显著提高。我们现在可以开发能够自主完成任务的系统了。

为什么这件事意义重大呢？原因有两个。首先，人类所知胜于其所能言：我们无法准确说明很多任务的操作过程，从人脸识别到亚洲传统策略游戏围棋。在开发ML之前，我们还不能清楚解释自身所具备的知识，所以多项任务都不能实现自动化。但现在我们有能力了。

其次，ML系统往往是出色的学生，在多种活动中都有超越人类表现，比如侦查欺诈交易和监测疾病。“优秀”的数字ML系统在经济的层层面面中都得到应用，未来影响不可小觑。

人工智能（AI）将在商业领域中产生巨大影响，在极大程度上扩大早前多个通用技术的应用规模。虽然现在全球数千家公司已经在应用人工智能，但绝大多数重要机会尚未发掘。人工智能的影响在接下来的10年中不断放大，制造、零售、交通、金融、医疗、法律、广告、保险、娱乐、教育及几乎所有其他行业都会改革核心流程和商业模式，从而搭上机器学习的顺风车。现在，瓶颈出现在管理、执行和商业想象力方面。

然而AI像很多新技术一样，也让人们产生多种不切实际的期望。我们看到不少商业计划书随随便便提到机器学习、神经网络和其他技术，但和这些技术的实际能力并没有多大关联。比如，仅仅称一个约

会网站“受AI驱动”，该网站不会因此变得更有效（但可能获得筹款）。本文求真务实，旨在描述AI的真正潜力、实际应用和阻碍其应用的障碍。

如今的AI能做什么？

达特茅斯大学数学教授约翰·麦卡锡（John McCarthy）于1955年首次使用“人工智能”一词，次年他就该话题组织了一次意义深远的会议。自此以后，关于人工智能的大胆假设和宣言层出不穷，可能部分原因是这个名字让人们浮想联翩。经济学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon）1957年预测，计算机将在未来10年内打败人类国际象棋棋手，但实际上计算机用了40年时间。认知科学家马文·明斯基（Marvin Minsky）1967年说：“‘人工智能’的创建问题将在下一代基本得到解决。”西蒙和明斯基都是才智超群的人，但他们的预言大错特错。所以，这些对未来重大突破的大胆假设遭到质疑，也在情理之中。

我们先来看一下AI现在做的事及其进步速度。最大的进步出现在以下两大领域：感知和认知。前一类别中出现的一些重大实践进展与说话有关。虽然语音识别仍有很大改善空间，但数百万人都在使用该功能，相关应用比如Siri、Alexa和谷歌助手。你正在读的文字最开始是口述给计算机，然后计算机提供足够准确的速记稿，比打字速度更快。斯坦福计算机科学家刘哲明（James Landay）及同事发现，语音识别现在比手机打字平均大约快3倍。误差率也从之前的8.5%下降到4.9%。令人震惊的是，这一显著改进在过去10年中都没有出现，仅仅在2016年夏才有突破。

图像识别也有显著提升。你可能已经注意到，Facebook和其他应用软件如今能认出你所上传照片中很多朋友的脸，并提示你标出他们的名字。你的智能手机上运行的应用软件几乎可以识别出野外所有的

鸟类。图像识别甚至取代了公司总部的身份证件。自动驾驶汽车使用的视觉系统等类似软件，此前识别行人时每30帧错误一次（这些系统中的相机每秒大概记录30帧），现在误差率骤降，低于每3000万帧一次。大型数据库ImageNet识别数百万张普通、模糊或离奇的图像，最优系统的误差率在2010年为30%多，2016年时降到了约4%。（见边栏《小狗还是松饼》）

小狗还是松饼？图像识别的进步

机器在区别相似图像类别方面取得了长足进步。

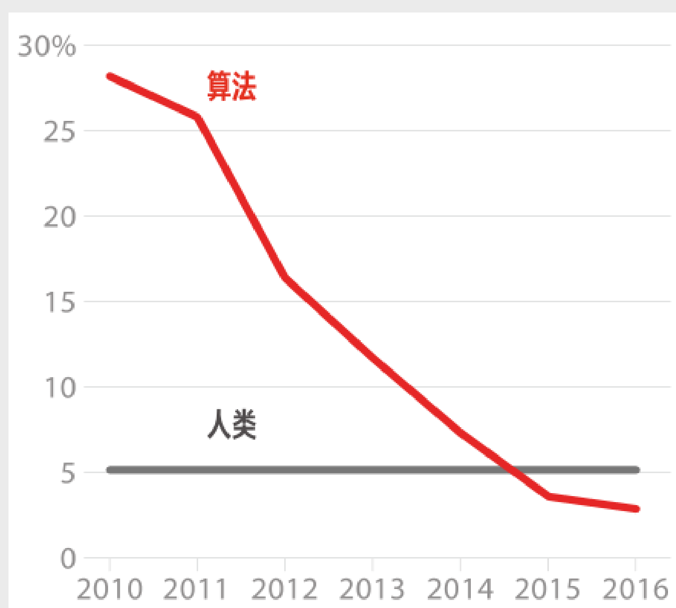


凯伦·扎克（KAREN ZACK@TEENYBISCUIT）

（返回原文阅读）

近几年来，基于大型或“深度”神经网络的新方法得到应用后，人工智能改进速度再次加快。尽管视觉系统的ML能力依然问题重重，但人类的表现也不稳定。他们也不能迅速识别小狗脸，甚至有时还会在没有图像的地方看到小狗的可爱小脸，这真是尴尬。

视觉误差率



来源：电子前线基金会

第二类重大突破是认知和问题解决能力的提升。机器已经打败了最优秀的人类扑克牌和围棋选手，虽然专家曾预言这一成就起码还要再等上10年才能实现。谷歌的DeepMind团队利用ML系统，在人类专家对系统的优化基础之上，将数据中心的冷却效率进一步提高15%以

上。网络安全公司Deep Instinct和PayPal分别利用智能代理检测恶意代码和防止洗钱。搭载IBM技术的系统将新加坡某保险公司的索赔流程自动化。数据科学平台公司Lumidatum创建的系统还可以提供及时意见，改善客户支持服务。多家公司都利用ML决定执行华尔街的哪项交易，更多信贷决策都会借助于ML。亚马逊用ML优化库存，提高给客户产品推荐的准确率。Infinite Analytics开发的ML系统能够预测用户是否愿意点击某个广告，从而帮助某全球消费性包装品公司提高线上广告投放精准度。该公司开发的另一ML系统，帮助某快消品公司改善巴西在线零售商网站的客户搜索和发现流程。前一个系统将广告ROI提高了3倍，后者将公司年收入提高了1.25亿美元。

机器学习系统不仅正在取代多个应用软件中的传统算法，还在很多人类曾经最擅长的任务中有更优秀的表现。虽然这些系统还远远谈不上完美，但在ImageNet数据库中5%的误差率已经和人类的表现持平，甚至更优异。即使在喧闹环境中，语音识别现也能和人类有近乎持平的表现。系统到达这一水平后，就会为工作场所和经济改革开启无数新的可能性。一旦基于AI的系统在某项任务中超越人类，就有很大可能迅速得到大规模应用。比如制造无人机的Aptonomy和制造机器人的Sanbot正使用升级后的视觉系统，将多数安保工作自动化。软件公司Affectiva正用这些系统识别焦点小组中快乐、惊讶和生气等情绪。深度学习初创公司Enlitic使用视觉系统扫描医学图像，辅助癌症诊断。

监督学习系统

机器学习领域的两位先驱汤姆·米切尔（Tom Mitchell ）和迈克尔·乔丹（Michael I. Jordan）曾指出，本领域近期技术进步多数都涉及这一流程：将一组输入信息映射到输出组中。例

子如下：

输入组X	输出组Y	应用软件
录音	速记	语音识别
历史市场数据	未来市场数据	交易机器人
照片	图片说明文字	图像标注
药物化学性质	治疗效果	医药研发
店铺交易细节	本次交易是否为诈骗?	欺诈检测
食谱配料	用户评价	美食推荐
购买历史记录	未来购买行为	客户保持
汽车定位和速度	交通流	红绿灯
脸部	名字	脸部识别

（返回原文阅读）

以上都是AI系统的杰出成就，但其应用领域依然有限。比如，这些系统在ImageNet数据库上表现出色，能识别出上百万张图像，但并不代表它们“在自然环境下”也能有同样优秀的表现，因为照明条件、角度、图片清晰度和背景可能非常不同。此外，我们赞叹这些能够理解中文演讲，并将之翻译成英文的系统，但并不期望这类系统知道某个特定汉字的意义，更不用提在北京哪里吃饭了。我们会很自然地认为，在某项任务中表现良好的人也会在相关任务中展现同等实力。但ML系统只得到特定任务的培训，还不能举一反三。人们错误地以为，计算机能够不断扩展自己相对狭隘的知识面——这可能是他们现在困惑不已的原因，也是他们夸大AI进步程度的根本原因。现在的机器还远远不能在多个领域中表现出通才。

了解机器学习

我们最应该了解ML的一点是，ML代表与传统方法截然不同的软件制作方式：机器从实例中学习，而非针对某个目标，提前设定好编程。这和传统做法有很大区别。在过去50年中，信息技术的进步和应

用主要是将既有知识和程序编成代码并录入机器。实际上，“编程”这个词指的就是程序员费尽心思，将脑中知识转化成机器可以理解和执行形式的过程。这种方式有个致命缺点：我们具备的多数知识都是不可言喻的，也就是说我们无法解释清楚这些知识的内容和获取方式。我们总结不出学习骑自行车，或识别朋友脸部特征的方式，也不可能写下来给其他人做借鉴。

换句话说，人类所知远胜于其所能言传。哲学家兼博学家迈克尔·波拉尼（Michael Polanyi）于1964年首次阐释了这一重要课题，被后世称为波拉尼悖论（Polanyi's Paradox）。该理念不仅界定了我们能够阐释的知识，还在历史上首次严格限制了我们赋予机器智能的能力。波拉尼悖论在很长时间内限制了机器在经济领域中的工作范围。

机器学习正在突破这些局限。在第二机器时代的第二次浪潮中，人类制造的机器正在从实例中学习，并用结构性反馈自主解决问题，比如波拉尼认为机器不可能克服的人脸识别问题。



上图：这就是与人工智能合作的意义——结果既是人，也不是人。虽然你能看出这是什么物体，但又觉得不可思议。它们美吗？可怕吗？可爱吗？

机器学习的不同形式

人工智能和机器学习的形式多种多样，但近年来多数成功案例都属于同一类别：监督学习系统（supervised learning systems），即机器会得到大量有正确答案的实例，并利用实例解决特定问题。该流程一般是把一组输入信息映射到输出组中。比如输入信息可能是多种动物的图片，那么正确的输出就是这些动物的名称：狗、猫、马。输入信息也可以是音频的不同波段，输出信息则是文字：是、不是、你好、再见。（见边栏《监督学习系统》）

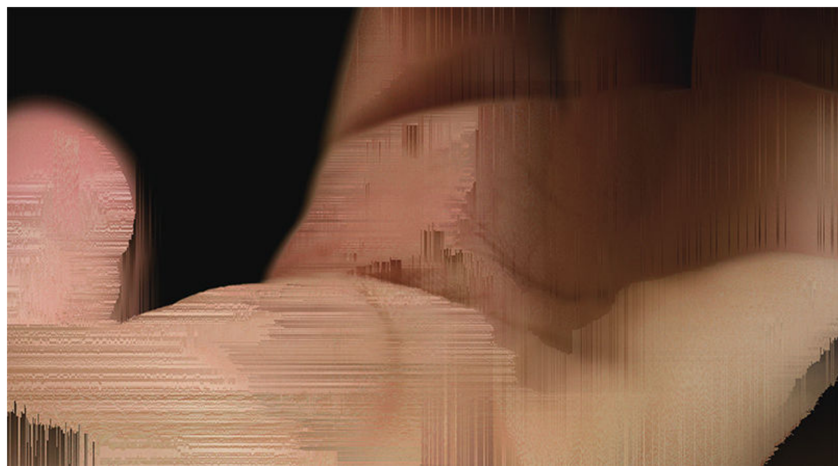
成功的系统往往会用到包含数千甚至数百万实例的训练数据组，每个数据组都被标记出正确答案。系统接下来可随意查看新实例。如果培训进行顺利，系统就可以预测答案，而且正确率会很高。

带来以上成就的算法倚赖所谓的“深度学习”方法。深度学习使用神经网络，其算法可以高效利用大型数据组，和早期的ML算法相比有很大优势。随着训练数据中实例的增加，传统系统也会升级，但提升程度有限，之后即使数据增长，预测准确率也不会提高。该领域顶尖专家吴恩达（Andrew Ng）表示，深度神经网络不会陷入这类瓶颈期，相反，数据越多，它们的预测越精确。有些超大型系统的训练实例高达3600万个甚至更多。当然，使用超大型数据组要求你有更高的处理能力，这也是为什么超大型系统往往要在超级计算机，或专业化计算机体系结构上运行。

如果你手上有海量行为数据并想要预测结果，就极有可能要用到监督学习系统。亚马逊消费者业务主管杰夫·威尔克（Jeff Wilke）称，监督学习系统在很大程度上已经取代了基于记忆的滤波算法，后者曾用于确定个性化客户推荐。在其他案例中，用于确定库存水位和优化供应链的传统算法，已经被基于机器学习的高效稳健系统取代。摩根大通率先采用审查商业贷款合同的系统，曾经需要用36万小时完成的信贷审查工作如今几秒钟就解决了。监督学习系统现在还被用来诊断皮肤癌。这些只是少数几个例子。标记一组数据，并利用这些数据训练监督学习系统相对来说比较简单，所以监督ML系统比“无”监督

系统使用更广泛，至少现在是这种情况。无监督学习系统可以自主学习。我们人类就是出色的无监督学习者：我们不用带标签的数据，也能了解世界，比如识别树木。但要开发出用人类方法认知的机器学习系统，就十分困难。

如果我们可以创建无监督学习系统，就能开启各种可能性，未来成果激动人心。这些机器可以从全新角度研究复杂问题，帮助我们发现疾病传播、市场证券价格浮动、客户购买行为等潜在模式。所以Facebook人工智能研究主管兼纽约大学教授杨立昆（Yann LeCun）将监督学习系统比作蛋糕上的糖霜，无监督学习比作蛋糕本身。



下图：仔细看，你会看到算法中的人。再细看，你会看到智能中的算法。

这一领域中另一不断增长的小板块是“增强学习”（reinforcement learning）。会玩雅达利视频游戏和围棋等棋类游戏的系统就使用“增强学习”方法。该方法还有助于优化数据中心的电力使用，协助制定股市的交易策略。Kindred制造的机器人利用机器学习，整理并辨认从未见过的物体，加快了消费品分销中心的机器抓取与放置流程。程序员在增强学习系统中设定了系统当前状态和目标，列出指定动作并

描述限制每个动作的环境因素。系统利用指定动作，分析如何尽最大可能完成目标。如果人类规定好目标，系统就能顺利执行任务；但若没有目标，系统就不知道怎么做了。比如微软使用增强学习挑选MSN网站新闻报道的标题。微软会“奖赏”得分最高，即吸引最多访客点击链接的系统。系统试图按照设计者给它的规则，尽可能得到最多分。这说明增强学习系统可以高效完成明确的目标，但未必能实现你真正关心的目标，比如顾客终身价值。所以你必须明确规定好你的目标。

应用机器学习

现在寻求应用ML的组织有三大利好消息。首先，AI技能普及迅速。从世界范围看，数据科学家和机器学习专家的人数还远远不够，但在线教育资源和大学可以满足对这类人才的需求。Udacity、Coursera、fast.ai等在线培训佼佼者不仅教授入门级概念，还能教聪慧好学的学生创建工业级ML系统。对ML感兴趣的公司除了培训自己的员工外，还可以利用Upwork、Topcoder、Kaggle等在线人才平台寻找有专业证书的ML专家。

第二大振奋人心的消息是，如今我们可以根据需要，购买或租赁AI必需的算法和硬件。谷歌、亚马逊、微软、赛富时（Salesforce）等公司通过云端搭建强大的ML基础架构。现在这几家公司之间的刀光剑影，意味着未来冀图使用或创建ML的公司将看到更多廉价ML能力出现在市场中。

最后一条好消息可能得到的重视程度最低，即你也许不需要太多数据，就可以有效利用ML。多数机器学习系统的表现随着所得数据的增多而提升，所以我们似乎有足够理由认为，拥有最多数据的公司是赢家。如果“赢家”意味着“在某一项应用上称霸全球市场，比如广告投放或语音识别应用霸主”，这个结论可能成立。但若成功的定义是将公司表现显著提升，那么获取足够数据的目标就显得微不足道了。

比如Udacity联合创始人塞巴斯蒂安·特龙（Sebastian Thrun）观察到，他手下一些销售人员回复聊天室查询问题的效率比其他人高。特龙和研究生宰德·伊纳姆（Zayd Enam）意识到，他们的聊天室日志本质上是一组带标签的训练数据，而且正是监督学习系统需要的数据。达成交易的互动被标记为成功，其他则都被标记为失败。宰德利用数据预测，优秀销售人员在回复某常见查询问题时会给出哪些回答，然后将预测结果分享给其他销售人员，鼓励他们提升表现。销售人员经过1000个训练周期，整体效率提高54%，而且每次服务的客户人数翻倍。

AI初创公司WorkFusion采用了类似的做法。WorkFusion与其他公司合作，将国际发票开具和金融机构大型交易处理等后台流程的自动化水平提高。这些流程之所以还未实现自动化，原因在于流程本身过于复杂，而且相关信息不一定每次都相同（“我们怎么知道他们说的是哪种货币？”），必须有一些解释和判断。WorkFusion的软件在后台观察正在作业的员工，将他们的动作变成数据，用于分类认知（“这张发票使用的货币是美元，那张是日元，还有一张是欧元”）。系统对自身分类足够自信后，就会掌控整个流程。

机器学习正从三个层面上驱动改革：任务和职业层面、商业流程层面和商业模式层面。任务和职业层面改革的案例是，机器视觉系统被用来确定潜在癌细胞，放射科医生从此有更多时间研究真正紧急的病例、与病人交流、和其他医生协作。另一个流程改革例子是，亚马逊运营中心引入机器人，优化基于机器学习的算法后，其工作流和布局彻底改变。我们须反思商业模式，利用ML系统为客户提供个性化的音乐或电影智能推荐。更好的模式不是基于消费者选择售卖固定歌曲，而是收取个性化电台的会员费。这类电台预测并播放会员喜爱的音乐，即便他本人可能从来没有听过这些歌。

尽管风险真实存在，但衡量风险的准则不是力求完美，而

是选择最优替代方案。

注意，机器学习系统仍不能完全取代工作、流程或商业模式。这些系统会辅助人类，这也彰显了其价值。新分工形式的最有效准则肯定不是“将所有任务都交给机器”。相反，这意味着原本需要10步才能成功完成的流程，现在其中一两步可以自动化，而人类完成其他更有价值的步骤。比如Udacity的聊天室销售支持系统没有创建负责所有聊天任务的机器人程序，其ML系统只是为人类销售人员提供提高绩效的建议。人类依旧掌控大局，但效率大大提升。相比设计能够为人类做所有事的机器，这一方式要可行性更大。新分工形式下，人类的工作效率和质量都会提升，而客户也会享受到更佳成果。

只有做好全面的创新和规划，才能将设计和执行技术、人类技能和资本资产的结合起来，设计出全新的组合并投入使用，进而满足客户需求。创新和规划是机器不太擅长的任务，也是创业家或业务经理成为ML时代最有价值社会职业的原因。

风险和局限

第二机器时代的第二次浪潮带来了新风险，特别是机器学习系统的“可解释性”往往很低；也就是说，人们很难了解这些系统的决策过程。深度神经网络可能有数亿个连接点，每个连接点都促成了最终决策。所以机器学习系统的预测很难用简单、明晰的语言解释清楚。机器和人类不同；它们还不能绘声绘色地讲故事。机器通常不能阐释某求职者获得职位或被拒的原因，或为何推荐某类药物。虽然我们已经开始克服波拉尼悖论，但如今我们面临与之恰恰相反的悖论：机器所知胜于其所能言传。

三大风险接踵而来。首先，机器可能抱有隐性偏见；其偏见并非设计者有意为之，但用于培训系统的数据为偏见提供了温床。举例来

说，如果系统基于人类招聘人员过去所做决定，判断哪些职位申请者可被录取，就会无意间继续扩散人类对求职者种族、性别、民族等其他偏见。这些偏见可能不会变成明文规定，但会在交流中，和其他数千种因素一样影响到录取决定。

第二个风险是，神经网络系统不同于基于明确逻辑规则的传统系统；这类系统处理统计数据，而非事实数据。所以要想百分之百证明这类系统适用于所有情形（特别是培训数据中没有涵盖的情形），难度可能较大。负责重大决策的应用软件（比如控制核电站或涉及处理攸关生死的决定）如果不能证明其可靠性，后果令人担忧。

第三，ML系统难免会犯错，但我们很难发现出错的地方并做出精确调整。解决方案背后的结构可能出乎想象地复杂；如果系统接受培训的环境改变，解决方案还可能出错。

尽管以上风险真实存在，但衡量风险的准则不是力求完美，而是选择最优替代方案。毕竟人类也有偏见、会犯错误，也不知道如何阐明自己的决策过程。机器系统的优势在于，它们不断改进；只要得到的数据不变，它们给出的回答也不变。

这是否意味着人工智能和机器学习的能力可以无限开发？感知和认知涵盖的领域极其之广，从汽车驾驶到销量预测，再到雇佣和升职决定。我们认为，AI在多数或以上全部领域中的表现很可能在不久的未来超越人类。所以未来还有什么AI和ML做不到的？

我们会听到有人说“人工智能太死板、不通人情，永远都不能评估情绪化、狡猾奸诈、反复无常的人类。”我们不同意这一说法。情绪识别公司Affectiva的ML系统和其他类似应用，已经可以基于个人说话语气或面部表情，判断其情感状态，而且表现不亚于人类，甚至更好。其他系统甚至可以在“一对一无限注得州扑克”（Heads-up No-limit Texas Hold'em）游戏中，推断出世界上最好的扑克牌选手是否在虚张声势，进而打败他们。准确阅读人类是项微妙的工作，但并非魔法。这种阅读需要感知和认知，而这两者就是ML的强项，而且正

变得越来越强。

谈到AI的局限，就不得不说下巴勃罗·毕加索（Pablo Picasso）对计算机的观察："它们一无是处，只能给你答案。"ML近期的成功说明，计算机远非"一无是处"，但毕加索的看法依然给了我们一些洞见。计算机只能回答问题，不能提问题。所以创业家、创新者、科学家、创作者和其他能够分析出待解决问题、待发掘机会或待探索领域的人才，仍将是未来的中流砥柱。

同样，被动评估某个人精神状态或积极性，与主动引领他们改变之间，有本质区别。ML系统越来越擅长评估，但改变方面仍旧被我们远远甩在身后。我们人类是群居动物，最擅长煽动强烈的社会情绪，比如同情、骄傲、团结和羞耻等，说服、激励和鼓舞其他人。TED大会和XPrize基金会2014年为"首位登上这一舞台、发表TED演讲并获得观众起立鼓掌的人工智能"颁奖。我们怀疑这一奖杯很快又要被领走。

我们认为，ML强势开启新时代后，人工智能最大、最重要的机遇出现在以下两大能力的交叉处：找到待解决的问题，以及说服很多人解决该问题并就解决方案达成一致。这也是对领导力的恰当定义，而领导力的重要性在第二机器时代与日俱增。

人类和机器的分工正发生剧变。坚持当前分工形式的公司将失去越来越多竞争优势，但有的公司愿意在恰当地方应用ML，也知道如何将ML与人类能力进行有效结合——这些公司将在竞争中占有更大主动权。

随着技术的进步，一场触及商业基础结构的改革已经开始。和蒸汽和电气时代一样，获得新技术甚至尖端技术并不能让竞争者脱颖而出。恰恰相反，思想开明、透过现象看到未来新发展路线，并付诸实践的创新者才是赢家。机器学习最大的贡献之一，可能就是创造了新一代商界领袖。

在我们看来，人工智能，特别是机器学习是我们这个时代最重要

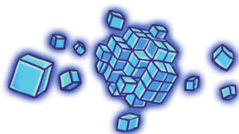
的通用技术。这些创新对商业和经济的影响不仅体现在其直接贡献上，还表现在激发补充性创新的能力上。随着视觉系统、语音识别、智能问题解决和其他很多机器学习带来的能力不断成熟，新产品和流程正在大量涌现。

有些专家甚至有更深刻的洞见。丰田研究所负责人吉尔·普拉特（Gil Pratt）将现在的AI技术潮流比作5亿年前的寒武纪生命大爆发。和那时一样，现在的关键新能力之一也是预见力。动物初次获得这种能力后，能够更有效地探索环境，而这会刺激物种种类（捕食者和猎物都涵盖在内）和生态位范围的迅猛扩张。我们今天也期望看到更多产品、服务、流程和组织形式涌现或者消亡。意料之外的成功和不可思议的失败都会出现在这个时代。

虽然我们很难准确预测哪些公司会在新环境中称霸，但有一条原则明显具有普适性：最敏捷、适应力最强的公司和高管将崭露头角。能够迅速感知并抓住机会的组织将在AI的天下占领高地。所以，要想取得成功，你必须愿意实验、快速学习。如果管理者不加大在机器学习领域的实验力度，就是不尽职的领导。虽然AI还不能在下一个10年中取代管理者，但使用AI的管理者将取代其他管理者。

人工智能
将如何造福人类

王璟瑜｜文 时青靖｜编辑



人工智能相关技术的发展，将使人类社会产生深度重构，几乎所有行业与AI技术的结合都将释放出更大的潜力。人工智能算法、大数据与高性能计算的结合，以及一系列的技术创新将极大提高社会生产率，并对世界产生新的洞见。这些信息对于解决商业问题和社会问题有着巨大的价值。

在公共服务领域，人工智能也将更好地帮助人类应对挑战。未来人工智能将对医疗、公共交通、环境监测、减灾、减贫、农副业等领域发挥重要作用。

人工智能技术的发展使人类对在免费互联网、卫星、雷达等传感系统中产生的海量数据获得新的认知。

运用人工智能对卫星、航运数据分析，可以低成本高效地进行环境监测。全球捕鱼监测组织通过卫星监测到的6万多艘商业渔船的数

据，运用云计算和机器学习算法，识别渔船的捕鱼时间、地点，并将这些信息可视化，帮助人们跟踪全球的捕捞活动。

加州大学伯克利分校斯图尔特·罗素（Stuart Russell）教授提到人工智能正在被用于有关核试验条约的监测核实，用以区分天然的地震颤动与核试验引起的颤动。

利用互联网上的免费图片进行人口普查，大大降低了普查成本并缩短了普查周期。斯坦福大学选择了美国200个人口最密集的城市，使用深度学习技术，在5000万张谷歌街景图片中识别和判断汽车（模型含1990年后生产的2657种汽车），统计出汽车型号与GDP、平均收入、社会经济指标的相关性。通过这样的方法甚至成功预测出2008年美国大选结果。

Planet Labs通过卫星图像来监测肯尼亚的种植与农业指标、斯里兰卡的洪灾、达累斯萨拉姆的城市发展，以及乌干达的难民营地。

联合国脉动计划（UN Global Pulse）各个实验室正在使用大数据与深度学习，以描绘欧洲各区域对难民的偏见、从地中海船运数据中识别出救援尝试、检测印尼热带雨林中发生的火灾、从Twitter中预测食品价格、解决难民营中的卫生服务瓶颈。

非洲大陆上生活着约10亿居民，其中60%—70%靠小型农业维持生活。盖茨基金会在肯尼亚的一个项目通过人工智能收集农田、降水等数据，农民可以打电话获取耕种时间及作物种类等建议。

提供更好的解决方案

人工智能可以帮助人类突破自身的限制，增强能力，对世界产生新的洞见，在解决人类面临挑战的问题时给出更好的方案。

麻省理工学院的Cell C项目，可以预测败血症的发作以及血液感染。血液感染最明显的单一症状是血压大幅下降，但人类一直没有找到预测该症状的方法，只能在症状出现后做出反应。麻省理工团队通

过一个涉及6000名病人的人工智能项目可以在败血症发作前30分钟做出预警，在91%的实例中帮助提前阻止败血症发生。

用人工智能技术进行基因检测大大提高人类对未知病症的认知。渐冻人症（ALS）主要由特定基因引起。IBM Watson使用人工智能技术来检测数万个基因与ALS的关联性，新发现了5个与ALS相关的基因，推进了人类对渐冻人症的研究进展（此前人类只发现了3个与ALS相关基因）。

田纳西大学诺克斯维尔分校琳恩·帕克（Lynne Parker）教授提供的有关医学病理学的统计数据显示，最顶尖的人类医生在识别结肠息肉中的癌细胞时错误率在3.5%，顶尖的人工智能科技错误率在7.5%，而二者协作可将错误率降低至0.5%。

奥迪公司CEO瑞普特·施泰德（Rupert Stadler）称90%的车祸是由人为失误造成。AI自动驾驶技术可以显著减少车祸发生。在下一个十年末期，最晚2030年，人类将拥有可靠的自动驾驶汽车，汽车将在那时实现完全自动驾驶。目前，奥迪自主研发了名为“杰克”的自动驾驶车型。

让公共服务更出色

人工智能可以提供更快速、准确、高效和低成本的公共服务解决方案。根据世界卫生组织建议，洗手和手部消毒是预防和控制医院感染最简单、最有效的方法之一。然而，据研究表明，遵守护理标准的合规性仅有40%。斯坦福大学教授李飞飞团队通过人工智能算法可以追踪医护人员在医院中的移动轨迹。在不显露医师身份的条件下，拥有深度学习能力的识别系统传感器可监督医师的卫生实践，降低医院感染风险，性能比许多最先进的技术更出色。

联合国儿童基金会创新部门通过套在上臂的臂环使用简单的人工智能技术，可以低成本地监测儿童的营养状况，这对于饥荒救助是非

常宝贵的工具。目前也有公司使用面部识别技术解决类似问题。

基于人工智能强大的算法，微软可以对霍乱病情的爆发进行预测性建模，以便对饮用水和疫苗等关键资源合理配置。

IBM的旨在改变非洲基础设施的Lucy项目中，使用人工智能技术可以在耗水更少的条件下提升作物产量、增进教育质量以及提高使用医疗服务的机会。

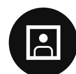
投资公司Khosla Ventures 称，通过使用机器人可以生产更多食物。机器自己识别区分作物与杂草，用专门的除草剂选点喷洒杂草，能够降低20%的农药污染，同时降低种植成本。

DeepMind通过在控制系统中部署人工智能技术，将谷歌数据中心总体电力利用效率提升了40%，未来类似的技术可以在不增加基础设施投入的情况下节省国家电网的用电消耗。

所有这些应用表明，人工智能技术的发展可以从技术上为公共服务提供新的思路与解决方案，可以在解决全球性的重要、普遍问题方面发挥作用。公共服务领域由于自身的性质，发展往往滞后于商业应用。在公共服务领域发展人工智能及相关技术，造福社会，是全社会共同的责任，也是有能力从事人工智能科技创新的大企业的社会责任之一。

政府、非营利组织、人工智能相关技术公司要建立紧密的合作关系，政府和非营利组织提出需求并提供数据等相应资源，联合技术团队共同提出解决方案，使人工智能成为支持人类行动与决策的工具。

由于人工智能发展对数据的依赖，使训练数据集成为重要资源。未来数据并不完全属于个人，在某种程度上甚至上升为战略性公共资源。对于公共服务领域相关数据的隐私保护、数据获取及正确使用、建立共享平台等相关议题，需要更明确的指导框架。



王璟瑜 是清华大学全球产业4.5研究院特约研究员。

体验了人工智能医院后，我决定对未来放120个心

R “Ray” Wang | 文

在不久的将来，机器学习、深度学习、自然语言处理以及认知计算的结合，将会改变我们与环境相处的方式。人工智能驱动的智能服务，将会感知我们正在做的事情，从过去的行为中分析我们的偏好，甚至以真正无缝隙对接的方式潜移默化地指引我们的日常生活。

为了清楚这一系统究竟是如何运作的，我们不妨体验下去医院探望病人的场景。

情景1：医院大厅

走进医院，你会看到医院的智能服务正在搜索你要探望的病人。（通过早期的接触，机器人对你已经有所了解。）系统应用人脸识别技术，将你的信息与提供的照片以及允许通过的拜访人员名单进行匹配。在接待服务台，系统注意到你空手而来，而且气喘吁吁。考虑到这些因素，系统会询问你想先去四楼看病人，还是先喝点东西、逛礼品店。你回答想先喝东西以及挑选礼物。

情景2：自助餐厅

如果需要，智能服务会将去自助餐厅、礼品店的路线发送到你的

移动设备上。到了自助餐厅，你选择了一款苏打水。人工智能服务会记住当时的天气、时间、地点以及你的心率，从而今后帮你做出更好的选择。在你离开自助餐厅时，付款已经自动完成了。

情景3：礼品店

你要去探望的病人是一个5岁的孩子，人工智能服务为你提供的礼物选择分别是：一束假花、一束气球或者是毛绒玩具。因为你本打算送一束鲜花，所以觉得智能服务提供的推荐很奇怪，于是你向店员询问。店员在看到病人的名字后，告诉你由于病人有过敏性症状，所以不适合送鲜花。他为你推荐了同样的三个礼物选择以及一张下次使用的85折优惠券。

情景4：病人房间

在你走向智能电梯时，它会告诉你要探访的病人住在 4楼的儿童病房。走出电梯后，智能系统会邀请你下载关于儿童健康的最新信息，以及为你规划最快的行走路线，并提醒你探望时间在晚上9点结束。你带着礼物走进病房，看望病人。由于不是直系亲属，所以智能服务不会为你提供最新的病情状况。不过，它会询问你是否愿意与护理人员聊聊，或者为你介绍其他的智能服务。

与人工智能进行的这些互动，并不是遥不可及的愿景。为了考虑得更深入一些，我们来看看人工智能究竟是如何赋能医院体验的。

人工智能链条包括七个步骤：

1.“感知”是对正在发生事情的描述。

“感知”主要根据明显和非明显的发现，来提供基本信息以及进行

相关推荐。在上面的示例中，这就意味着要提前把医院的物理布局告诉智能系统，它才能指明方向。为智能系统提供的信息包括地理空间位置、限制进入区域以及设备存放区域。其中，大部分信息是要人工输入的。

2.“通知”会告诉你想要知道的信息。

通过人工输入和机器学习，“通知”会以警示、工作流、提示器以及其他信号的方式来传递额外信息。初级编程会为智能系统设定“如果—那么”的动作路径。例如，如果到了吃药时间，那么病人和其家人就会收到相关通知。

3.“建议”推荐你需要采取的行动。

“建议”主要是基于过去行为提出的，另外随着时间推移，还会根据加权性质、决策管理以及机器学习等不断改进。通过应用最佳实践以及规划客户体验，智能系统会根据相关规定和条款，给出切实的建议，比如指出病人的楼层位置，点餐时进行饮食推荐以及根据生命体征情况建议休息等。

4.“自动化”重复你一直想做的事情。

随着机器学习的日趋成熟和完善，自动化带来越来越多的便利。如果智能系统知道你总是喝“热的伯爵茶，”那么系统就会始终遵循你的习惯。算法基于神经网络的交互而逐渐了解人们的喜好。比如，系统会基于之前的模式，自动弹出提醒病人吃药的消息。

5.“预测”告诉你可以期待什么。

基于深度学习和神经网络，“预测”会推算将要发生的行为。如果

智能系统知道，从家到医院有45分钟的车程，而你在出门前喝了一杯咖啡，那么当你到达医院时，系统会自动告诉你洗手间的位置。

6.“防范”帮助你避免不良后果。

“防范”通过认知计算来识别潜在威胁。比如，根据病人的过往病历以及医生开具的处方，就可以避免药物的相互作用。

7.“情境意识”知道你此时需要什么。

在某种程度上，“情境意识”很像人类的决策能力。病人和医护人员可以放宽心了，因为智能系统只会为需要的人提供相关信息。如果病人出现紧急情况，遥感技术会根据需要知道的优先顺序给护士、医生、手术室以及家庭成员等发送有针对性的信息。

正是以上7个环节的结合，人工智能驱动的智能服务才得以出现。智能服务主要包括5个关键要素：

1.由于数字足迹和数据排放，人工智能服务才得以建立文档。

每一个人、每一台设备以及每一个网络都提供了信息。数字足迹或者数据排放来自面部分析、网络IP地址，甚至一个人的行走步态。通过人工智能以及认知计算，系统可以进行模式分析以及关联身份。这就意味着，在不同的情境下，人工智能服务可以对我们进行个体识别。

2.沉浸式体验让自然交互成为可能。

在人工智能服务中，情境、内容、合作以及渠道的融合，给每个人带来了沉浸式、独特的体验。智能服务会根据当时的情境特点，比如地理位置、时间、天气、心率甚至情绪，并结合之前对我们身份、

偏好的了解，提供高关联、合适的内容。“感知—响应机制”使得参与者与机器之间的合作成为可能，合作的形式包括交谈与文本对话。渠道包括所有的联系点，例如手机、社交聚会、前台以及面对面交流等。总之，目标是基于个人身份的自然用户体验。

3.大规模提供个性化数字服务。

预期分析、刺激因素以及选择，将带来大规模的个性化。预期分析会基于对客户的过往了解，来调整客户体验。刺激因素为客户的反应提供了触发点。选择是客户自己做的决定。这三个因素的结合，使得人工智能系统可以基于客户身份、过往喜好以及当时的需求实时设计体验。

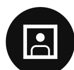
4.价值交换使信任流程得以实现。

一旦采取了行动，价值交换就可以加强这一交易。货币、非货币以及意见的交流是价值交换的三种常见形式。虽然货币价值交换可能是最明显的方式，但是非货币的价值交换（包括识别、进入和影响）往往更引人注目。另外，一份简单的意见或协议也可以提供价值交换，比如投保人要求的医疗索赔是否真实或者对病人治疗方案的意见是否一致等。

5.持续的反馈和检测，让人工智能可以持续学习。

通过机器学习和其他智能工具的赋能，智能系统的交付形式主要包括以下几种：一次、临时安排、重复、订阅以及阈值驱动。通过机器学习技术，智能系统可以学习如何为特定的患者群体提供智能服务，以及将这些服务应用在未来的互动中。例如，系统可以检测出哪些服务更能取悦孩子以及何时提供这些建议。

虽然人工智能驱动的自动化会让一些人感到焦虑，但是担忧机器人将掌控世界的想法未免过于夸张。人工智能驱动的智能服务将提升人类的智慧，就像之前机器提升了人类的体力能力一样。通过减少错误、提高决策速度、识别需求信号、预测结果、防范灾难，人工智能驱动的智能服务将在我们未来的生活中扮演关键角色。（译言网网友异数 孙艳萍|译 马雪梅|编校）



R “Ray” Wang 是Constellation Research公司的首席分析师以及首席执行官，同时也是Disrupting Digital Business: Create an Authentic Experience in the Peer-to- Peer Economy一书的作者。

增刊：给你一本人工智能入门生意经

AI改变80/20效率法则？

迈克尔·施拉格（Michael Schrage）｜文
蒋荟蓉｜译 齐菁｜校 时青靖｜编辑

许多高绩效组织至今依然热衷于意大利工程师、经济学家维尔弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto）的犀利言论，信奉他的80/20效率法则，即80%的结果（如销售额、收益等）是由20%的原因（如产品、员工等）产生的。但是，机器学习和AI算法创新使得分析学发生改变，笔者认为，下一代算法会进一步拓展帕累托基于经验的争议性模型。AI与机器学习将如何重新定义组织运用帕累托法则的方式，超越传统分析，以数字途径推动盈利创新，以下有3种重要方法。

智能帕累托

首先，数据量更大、更多样，使算法系统能够得到所需要的智能培训。数字网络因此成为帕累托平台，引导各种变量产生新的价值。

例如，创新工作场所分析，可以让更多的组织辨识出为产品、流程或用户体验贡献了80%价值的20%员工。业务流程、平台和客户体验的数字化进展，同样需要我们用创造性的帕累托视角去看待：平台升级的哪20%创造了80%的影响？客户体验的哪20%造成了80%的客户满意度或不快？C级高管须运用算法解决那些数据驱动的问题。

顶级帕累托

其次，数据分布已经与以往大相径庭。在大数据影响下，帕累托的80/20法则沦为一种过时的经验。越来越多热衷分析的公司看到，帕累托法则的比例由80/20变成10/90、5/50、2/30，乃至 1/25。根据数据被掰开揉碎分析解读的程度，甚至会出现1/50、5/75和10/150这样的比例。帕累托的“重要的少数”（vital few）变成了“重要的更少数”（vital fewer）。

极值分布超越并主宰了行业。例如，10%的饮酒者贡献了一半以上的烈酒销量。还有更极端的情况，不到0.25%的手游玩家贡献了游戏内购收入的一半。

不过，清楚地识别并沉迷“顶级帕累托”，分析深度还不够。市场和市场增长，需要这些分析性的统计数据导出预测性、规律性的信息。换言之，要把数据集转化为智能算法需要的“训练数据

集”（training sets）。

组织也须找出帕累托倾向。组织须从算法的角度，对能够促成巨大影响的微小调整进行解析。管理者及其数据科学团队必须关注极致帕累托的潜力与可能性，不要只追求更多、更好的数据。

例如某家数十亿欧元的工业设备公司，SKU超过2000。该公司认定，不到4%的品类贡献了1/3的销售额和近一半利润。但把分析拓展到服务和维护方面，结果显示约100个产品贡献的利润超过2/3。这样的结果促使公司从根本上重新制定价格和捆绑销售战略。

对产品特征（而非产品本身）进行更精细的帕累托分析，提供了更具挑战性的洞见。公司工程和会计团队针对有需求的产品特征和功能（而非产品本身），开展了基于数据的重新设计。不同的分析引出了更有价值的帕累托洞见。例如，移除某项特征不仅能减少成本，还会大大优化用户体验，进而在发展壮大的细分顾客群体中获得更高的份额。

超帕累托

其三，数据变得越来越颗粒化，算法以更智能的方式处理复杂模式，帕累托组合管理也发生了改变。精明的分析和实践足以形成帕累托组合，即整个企业中一系列不同的帕累托洞见。KPI在此处不只是“关键绩效指标”的意思，也代表“关键帕累托信息”（key Pareto information）。如果KPI面板无法以数据形式更好地显示关键帕累托信息，人们就看不见未来优化及价值创造的机会。

过去，流程所有者、产品管理者和销售团队着重对自己的核心帕累托比例进行优化，现在他们开始寻找试探其他人的帕累托比例。明智的管理者和高管会打破分析孤岛。他们发现，自己的帕累托比例可以通过分析与公司各个部门的帕累托比例产生交集，重组以提高效率。

对某个帕累托比例进行反思和更新，最可靠的方式是与另一个帕累托比例联系起来。数据量大、算法意识强的公司发生转变，从独立管理12个关键帕累托指标转为全面把握成百上千个企业关键帕累托指标，由此将会产生崭新的帕累托组合。哪种组合能够为创新提供最佳洞见和机会呢？

据笔者所见，帕累托网络逐渐成为一种激动人心的高效分析方式。KPI集合中哪10%贡献了90%的新顾客、新增长或新利润？应对超帕累托创新的挑战，需要数据驱动的跨职能合作。公司各部门成熟的管理者和创新者希望能让“重要的少数”合并起来。

某全球电信公司的各种帕累托分析，都已经从描述性、预测性和规律性发展为具体的预测、规避和最小化（客户）流失的举措。流失管理团队成功地识别并留住了几百万个快要流失的客户，然而在回报上收效甚微，公司绩效陷入停滞。

团队决定扩张时，情况变了。他们不再强调客户满意度、投诉及服务方面的帕累托洞见，转而发觉销售和市场营销上的帕累托数据集，注重向上销售（upselling），关注贡献了80%新服务购买量的20%客户，以及购买了75%新服务或套餐的25%客户。

有了这些帕累托分析结果，流失管理团队开始思考如何向上销售，而非单纯的保留客户。简单的回归分析和基于主体的建模技术发现，帕累托流失者和“接受向上营销者”（upsellers）间存在明显的关联性。

事实证明，编写脚本和试验订单是简单、快捷且低成本的方式。最终结果虽然不是革命性的，却也具有超出发展性的价值。不只保有量得以提升，流失管理团队留住客户的成本也有所降低，而且成功实现了1%到2%的向上销售。

不过，这种帕累托组合显然也产生了偶然的业务红利。结果证明，流失管理团队的新帕累托比例可以用于向上销售和市场营销。他们的创新组合大大提升了客户满意度和净推荐值（NPS），同时降低

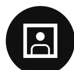
了客户流失率，实现了多方共赢。

帕累托组合的初步成功，让我们想起奈飞大奖（Netflix Prize）角逐中得来的重要洞见：最好的结果并非来自提升单个模型的表现，而是创造各项优势协同发挥的最佳组合。帕累托分析能够准确判定何种组合最有价值。

我们从中获得的经验是，拥有许多模型，对于赢得大奖所需的增量结果有益，但从实践角度来看，少数几个精心挑选的模型足以构建绝佳的系统。

将帕累托分析严格运用于帕累托分析本身，看似简单易行，但没有几个组织能够一直坚持帕累托原则。这个现象必须改变。战略计划和技术路线图必须通过“帕累托路径”分析。若能更好地预测未来的“重要的少数”，各部门KPI就可以有机结合，公司不仅能够提高效率，还能实现颠覆性的价值创造。

算法智能程度越高，越有必要与帕累托原则结合并从中学习。组织本身也是如此。



迈克尔·施拉格 是麻省理工学院斯隆管理学院数字商务中心（MIT Sloan School's Center for Digital Business）研究员，著有《研究游戏》（Serious Play，哈佛商业评论出版社）、《你希望客户成为怎样的人》（Who Do You Want Your Customers to Become? ，哈佛商业评论出版社）及《创新者假说》（The Innovator's Hypothesis ，麻省理工学院出版社）。

Siri之父：跨越创新的“死亡之谷”

诺曼·温那斯基｜文

在设计和完善产品的漫长过程中，往往会出现一个时刻，那就是努力方向中碰到的疑虑因一位潜在客户的反馈而轻松化解。对于目前已然是苹果iPhone中不可或缺的虚拟个人助理Siri来说，那个时刻是在2009年的一次航班上。当时，我所乘的航班晚点了，我刚登机坐下时，一位乘客问我航班抵达目的地的时间。由于我是几个可以测试Siri的人选之一，我就拿出手机，问道，“Siri, 联合航空98航班预计什么时候能抵达？”当Siri回复我最近更新的抵达时间时，这位乘客震惊极了。他说道，“我只有一个问题：你为什么会坐在这个舱位里？你应该是位亿万富翁！”

我一直致力于应对来自风险投资企业、科技、战略以及财务方面的挑战，因此根本没有注意到Siri技术已演变得如此惊艳。那位陌生人的吃惊程度提醒了我：我们已研发出一款不仅能听懂，而且能够运用人类语言回答问题的智能手机应用程序。我们将会把人工智能技术推广到上百万用户手中。

死亡之谷

斯坦福国际咨询研究所（SRI International）成立于1946年，前身是斯坦福研究所（SRI），后于1970年脱离斯坦福大学。作为该组

织的总裁，我领导的团队主要利用SRI的技术，创造、构建以及衍生商业创新项目。

但是发明和创新之间存在着一个死亡之谷。这是风险投资领域的一个暗喻，因为大多数发明会因缺少一个庞大且不断增长的市场，未能制定一个强有力的价值定位和商业计划，或着缺乏充足的资源，在进入市场之前就悲惨夭折。

我的工作就是帮助团队越过这个死亡之谷，有时我们的成功远远超出我们的想象，Siri可谓是一个惊人的突破。

催生Siri的市场愿景可以追溯到2003年，那时，手机的主要应用仍局限于铃声和短信。我们意识到，手机日益增长的功能会最终让所有人能够随身携带一个可沟通的超级计算机，而且我们相信斯坦福国际咨询研究所是这场必然发生的科技和市场革命的最佳领路人。

我们成立了一个团队，命名为先锋（Vanguard），用来发展市场概念。一些前期概念是把智能元素注入手机，因此用户可以通过短信或语音方式向它委派一些任务需求，比如安排一个多方的电话沟通、拨打电话或订购日用品。

几乎就在先锋团队成立的那个时刻，美国国防部高级研究计划署(U.S. Defense Advanced Research Projects Agency,简称DARPA)投资了一个耗资1.5亿美元的项目，用于研发“认知”软件助理。（DARPA的概念促成了先锋团队的想法，并最终启发了Siri项目。

创建一个独立的风投项目并非我们在接下来4年里的目标。我们与几十家电信运营商和手机供应商进行过沟通，目的是为了成立一个联合项目，为我们的技术获得许可，并在商界配置一款智能助理。这个项目很难做，不断传来各种各样的异议，我们曾经与那些已经在实

践我们部分愿景的公司合作了一些项目，但最终决定从SRI拆分出来做一个风险项目，创造一个全新的产品系列。

四大要素

SRI业务和技术创始团队的领导者们几乎每天都会面，讨论市场和产品的可能性。我们很清楚若想取得成功需要具备四大要素，那就是：重大问题或痛点的解决方案，以及快速增长的市场潜力；竞争中出奇制胜的差异化技术；执行能力异常出色的团队；阐明风险项目战略和价值的价值定位和商业企划。缺失了这四大要素，成功的几率几乎为零。

我们也很清楚，在我们耗尽资金或出现其他竞争对手之前，我们进入市场并取得成功的时间非常短暂，而且财政资源也十分有限。

痛点。好几个月团队都瞄准这一市场机遇：智能手机上实现任务所需的键盘点击操作太繁杂，令人沮丧。（2007年，触屏智能手机并不常见。）市场调研发现，每当用户需要通过点击屏幕来操作某项任务，20%的人会选择弃用这个应用程序或取消购买计划。

Siri背后的重大突破性想法简单而且强大：相较于搜索引擎，Siri将是一款语音识别的“行动引擎”。它会理解你的需求，自动搜寻所需信息，并提炼出一个答案。所有这些都由Siri为你生成，无须用户耗费任何精力。它将成为一个虚拟个人助理，帮助人们购买球赛门票、预定晚餐座位、获知天气预报，或仅需一两下点击就找到你想看的电影。

差异化技术。尽管投入几十年的研发，攻克痛点所需的技术依然让人望而却步。将语音转换成数据文本是容易的部分：1994年，SRI

已正式推出了世界领先级语音识别软件Nuance。文字分析是其中最困难的部分，之所以如此，是因为要弄清楚用户的意图，然后探寻其中原因，并回复他们的请求。计算机必须要识别出文字中的概念以及与概念相关的词群。这些任务对人类来说非常容易，然而大多数人都认为计算机无法做到这点。

机器理解人类语言的技术，广泛基础是基于SRI语音识别技术和研究实验室，与DARPA 进行项目合作的SRI人工智能中心，以及SRI内部投资开发。这个产品的具体实施是由亚当·奇耶（Adam Cheyer）和迪迪埃·古佐尼（Didier Guzzoni）牵头，我们因此打造出配置到上百万个用户手机中的Siri。将近20年来，奇耶是SRI最具远见的计算机科学家之一，他设计并实施了委派计算和“代理系统”，让人类能够与网络程序和设备打交道。在他的博士生古佐尼的帮助下，他研发出能够理解并推理人类语言的方法，简化了机器对语音请求的响应。

团队。我们很幸运请到杰出企业家戴格·吉特劳斯（Dag Kittlaus）担任新风险项目的CEO。奇耶选择离开SRI，加入这个项目。智能化用户界面领域创新领导者汤姆·格鲁伯（Tom Gruber）在几个月后加入，并最终成为项目CTO。SRI信息与计算机科学学院院长比尔·马克（Bill Mark）和我也是这个项目的创始人。我们两人并没有离开SRI，而且我还是新项目的董事会成员。

价值定位。在接下来的6个月里，整体价值定位成了大家关注的焦点：我们将打造出一款强大产品，为上百万用户解决一个主要问题，同时这款产品能带来数十亿美元的收入。更确切地说，Siri能够减少繁杂的点击程序，节省人们的时间和精力，通过语音识别、人类语言理解以及人工智能提供一个具有差异化和突破性的技术，产生收益并取悦消费者。我们确定下来Siri的商业模式是，如果用户在Siri推荐的页面中完成了交易，Siri将收取一定费用。我们发现从Siri推荐的

酒店、餐馆以及机场线索中能获得巨额收益。

2007年晚些时候，在历经6个月的价值定位后，我们决定为这个衍生项目寻求外部资金。我们很清楚找到赞助人并非易事，因为Siri仰赖的突破不仅是技术上的，还有市场领域的突破。许多风险投资家已经见识过对人工智能的大肆炒作以及糟糕的现实，并对此心存疑虑。他们担忧的不仅是价值定位中的每个元素和商业企划，还有市场、科技以及竞争对手。

这些担忧后来有所缓减，但是它并没有被消除。Siri将会是一项大胆且风险极高的投资。在其颠覆性技术的作用下，Siri必将对手机行业产生明显的影响。这项颠覆性技术带有明显的全球趋同趋势，包括智能手机的出现、计算与存储能力和通信速度的加快、网络服务和接口的增长，以及新人工智能系统的发展，它出现的时机刚刚好。

我们筹措的资金有850万美元，足够维持风险项目运作18个月。这个融资过程给我们带来的不仅是资金，慕名而来的还有很多勇敢且富有洞察力的投资者，他们成为了我们的合作伙伴，帮助我们明确商业模式，发展策略，以及与客户建立联系等等。

产品问世

最终，在经历了从2009年11月至2010年2月（我在飞机上展示Siri功能也是在这段时期）的用户测试后，我们准备在苹果应用商店正式推出Siri。（Siri一词的拼写与SRI很相似，这只是一个巧合。我们选择这个名字是有一些原因的，其中包括它只有4个字母，以及在任何语言中都不具有消极含义。）我们也请了一些来自诸如Scobleizer 和 TechCrunch等网站的顶级博主，他们准备了相关演示和测评。产品演示获得巨大成功，拜媒体所赐，消费者对此兴趣高

涨。Siri的用户免费下载量以天文数字计，它位居苹果应用商店里所有应用的前50名，生活方式应用居榜首。

Siri推出两周后，吉特劳斯意外接到一个电话。“嗨，我是史蒂夫·乔布斯。”那边如此说道。他以为是个恶作剧，就把电话挂断了。不久电话又响起来，说道：“我真的是史蒂夫·乔布斯。”那的确是乔布斯打来的。他们聊了一会儿，乔布斯祝贺吉特劳斯在Siri上的成就，并邀请吉特劳斯、奇耶和格鲁伯去他家做客，在那里他们谈论了很多关于Siri技术的事情。乔布斯了解人工智能引擎的价值，他也很清楚技术的本质，比如在识别人类语言领域就常常会出错。但他并不因此而沮丧。这点看起来似乎很不寻常，因为几乎所有的苹果产品都被冠以为“完美”而生。

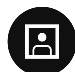
接下来的几周里，乔布斯和吉特劳斯谈到了Siri的收购价格。我们并不急于出售，因为我们相信企业的价值几乎肯定会随着成功测试和新的分销协议大幅增长。但是乔布斯开出的条件是这些投资者和管理团队无法拒绝的。（因为合同的规定，这个价格恕不公开。）团队也非常开心能够与乔布斯和苹果一起共事。

一年后，Siri成为苹果新产品iPhone 4S核心平台中受欢迎程度最高的服务应用。2011年10月4日，苹果公司全球营销高级副总裁菲尔·席勒（Phil Schiller）介绍说，Siri是“iPhone 4S最为炫酷的特色。”第二天，史蒂夫·乔布斯病逝。我很感激他看到了这场演示。产品推出最初的几周，分析家报告称，Siri的出现增加了数十亿美元的销售。Siri一直是所有苹果iOS设备中的核心元素。

苹果以及许多其他公司，包括SRI如今都在争先恐后的发展既能技术领先又能服务新市场的产品。这个领域大有可为，语音和语言识别以及机器学习能力尚在发展初级阶段。新的虚拟个人助理将在文字

和语言理解方面更为出色。它们将能维护语境、展开真正的对话、向用户学习以及成为帮助消费者查找健康记录和银行账户之类信息的“专家”。例如，SRI近期启动了一个新的风险项目Kasisto。Kasisto不仅具有对话的能力，而且能够通过语音、文本和触摸界面重新定义手机银行体验。毫无疑问，虚拟个人助理的未来是非常有保障的。

（时青靖| 译 牛文静|校 李剑|编辑）



诺曼·温那斯基 是斯坦福国际咨询研究所（SRI International）总裁。

智能商业战略启示录

廖建文 崔之瑜｜文 李剑｜编辑



在以人工智能为核心的新商业生态中，“端”“网”“云”是新时代的价值基石。企业要把握时间窗口，选择适当的发展方向，同时适应新的商业范式，打造新竞争优势。

2016年3月，AlphaGo与韩国九段围棋高手李世石之间展开了一场令人瞩目的“世纪之战”。最终AlphaGo以4:1的战绩获胜，由此点燃了人们对人工智能（Artificial Intelligence, AI）的广泛关注和讨论。

虽然今天各个科技领域（新能源、新材料、生物技术和3D打印等）的突破层出不穷，不停地给我们带来惊喜，但是像AlphaGo这样的人工智能里程碑却有着特殊的商业意义。

这是因为人工智能产生的影响并不限于局部，而是会深刻影响和改变几乎所有产业，带领我们走进一个“智能商业”的新时代。

战略转折点来了

毫无疑问，智能商业开启的新时代将给企业带来许多业务升级和转型机会。但是这并不意味着所有企业都会自动从中获益。如果对智能商业带来的影响没有准确预判，反而可能会落入隐形陷阱。

在智能商业时代来临前夜，企业所面临的是一个分水岭：虽然表面上看起来风平浪静、波澜不惊，但是企业的根基所在正在悄然变化，这意味着企业可能有机会上升到新的高度，也可能标示着没落的开始。

企业命运的十字路口被称为“战略转折点”（见图1《战略转折点》）。在战略转折点上，决定企业未来命运的往往不是成本、价格和管理等竞争要素，而是技术、用户习惯等外部因素共同决定的大势。

回顾商业历史，在战略转折点上由盛而衰的企业并不在少数，并且很难重拾昔日昌盛。它们并非输给了对手，而是输在了对时代趋势的把握。

每个行业在各自演进过程中都会经历一些战略转折点，这些转折点通常会带来整个行业范围内的洗牌，改变领头羊和追随者的格局。

很多时候，不同行业转折点只在其有限的领域内产生影响。但另一些情况下，战略转折点的影响却是广泛和跨界的。

互联网技术就带来了广泛性动荡。不久之前，传统行业爆发的“互联网焦虑症”还历历在目，企业纷纷担心自己的领地会遭到倾覆。而那些被传统企业惧怕的互联网新星们其实也在殚精竭虑，害怕自己变得迟钝，不能适应新的变化。互联网冲击的范围之广，无论是传统制造业、服务业还是高科技行业，都面临战略转折点，概莫能外。

互联网带来的结果是价值在不同行业间被重新分配。大约在20年前，通用电气、壳牌、可口可乐等工业企业还牢牢占据着最高市值的榜单。但是，今天市值榜单的前几名几乎全部是苹果、谷歌、Facebook、亚马逊这样的IT和DT公司。这就是战略转折点，残酷但又令人兴奋。

在互联网带来的大规模冲击还未进入尾声之时，我们又将迎来新一轮浪潮：人工智能推动的新战略转折点。与互联网一样，AI技术将彻底改变企业价值创造和获取的逻辑，它的影响深远、范围广泛，从而开启智能商业新时代。

站在智能商业的战略转折点上，企业在今天的选择关乎未来相当长时间的命运。是拥抱变化、积极蜕变，还是否认变化、墨守成规？是主动了解尝试新的商业范式还是畏手畏脚、不愿打破已有的行事风格？是延续企业向上的增长曲线还是从此走入下行拐点，在遗憾和叹息中退出？虽然这些问题的答案看起来再明显不过，但在执行起来，却困难重重。

进入智能商业生态，企业面临“战略转折点”，此时决定未来命运的不是成本、价格和管理，而是技术、用户习惯等外部因素共同决定的大势。

在这篇文章中，我们将探讨智能商业引发的一系列变化以及由此带来的战略启示。

智能商业新生态

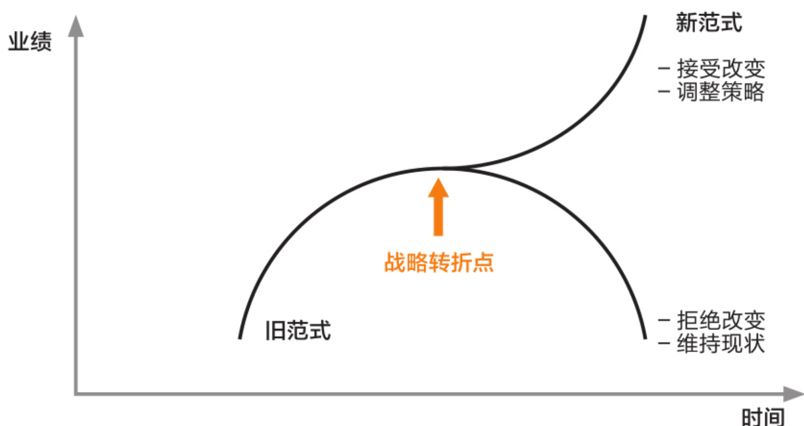
今天形形色色的智能产品和应用正在连接一切，跨越了行业的边界。因此，当我们讨论智能商业带来的影响时，“行业”就不再是一个有效的思考单位。在新情境下，我们不妨围绕“端”“网”“云”的结构框架来认识智能商业新生态。

在以人工智能为核心的新商业生态中，“端”“网”“云”跨越了行业，是智能生态中主要的结构层次。它们分别发挥着不同功能，并且相互连接、相互依托，共同构成了智能商业时代的价值基石（ 见表《智能商业的“端-网-云”》 ）。

“端”

“端”指的是能够与商业场景发生交互的触点和支点。这里的交互有两层含义：第一是接触，也就是源源不断搜集商业场景中产生的数据；第二是反馈，能够传递不断更新的信息、执行不断优化的命令。触点和支点一起，就形成了互动的循环。

图 1：战略转折点



（返回原文阅读）

随着技术发展，能够与用户发生接触的“触点”变得越来越多。在过去，“端”的功能往往是由人来实现的。例如，零售店的服务人员通过察言观色了解顾客偏好（搜集数据），并根据不同喜好进行个性化推荐（传递信息）、调整进货的产品结构（优化输出）。互联网出现后，虚拟空间的网站平台、软件客户端和App等也能够承担信息搜集角色：用户每一次点击、打开以及在各个页面上的停留时间都被记录下来，成为珍贵的数据资源。最近几年，物联网的萌芽和普及进一步扩大了“端”的范围：不仅是虚拟世界的交互界面，看得见、摸得着的物理产品在嵌入数字模块后也能够感知外部环境，成为信息的新入口。例如，运动鞋可以追踪跑者的运动记录，从而帮助跑者优化锻炼计划；工业制造系统添加数字模块后，不仅可以监测设备的运行状态、及时进行维修更新，还可以记录积累生产数据，为优化生产系统提供有价值的数据。

表：智能商业的“端－网－云”

	端	网	云
定义	能够与商业场景发生交互的触点和支点	借助技术模块连为一体的包括产品、用户和企业在内的商业网络	服务于“端”和“网”的进行存储、运算和优化的虚拟解决方案
构成要素	· 物品（如：手机、Nest 恒温器、运动鞋、生产设备等） ·网站平台（如：门户网站、社交网站、搜索平台等） · 软件（如：客户端、公众号等） · 与用户发生直接接触的人（如：促销员、快递员等）	· 连接在同一网络的产品群 · 连接在一起的用户群体 · 通过“端”与用户、产品连接的企业系统	· 在云端包括硬件、基础架构和软件应用服务等，还有所存储的数据和迭代更新的算法。
解决的问题	· 数据从何而来（搜集数据）？ · 新的解决方案如何触达服务对象（通道）？	·数据还可以从何而来（搜集数据）？ · 谁还可能用数据创造价值（分享协同）？ · 新的解决方案还可以如何触达服务对象（通道）？	· 如何优化产品和服务的解决方案？
作用	智能商业的“神经系统”	智能商业的“循环系统”	智能商业的“大脑”

（返回原文阅读）

除了感知和数据搜集以外，“端”的第二个重要功能是：成为整个智能生态系统优化的承载点。这意味着智能算法对系统的优化——无论是提升效率还是优化体验——最终是体现在“端”上的。比如，随着数据积累和算法迭代，跑者的锻炼计划越来越符合本人个性化需求，这体现在App终端的锻炼建议上。当制造设备采集到越来越多的生产数据，并在算法层面形成提高生产效率、降低能耗的实时建议后，会在设备端自动执行。这样，就在“端”的层面构成了一个自我更新的动态系统。

“网”

“网”指的是借助技术模块连为一体的包括产品、用户和企业在内的商业网络。从字面上看，“网”很容易让人联想到布满线路的通信网络系统，但是智能商业系统里的“网”不仅体现在技术层面上，它的本质是商业生态——在不同商业要素之间建立共生、互生和再生的关系，实现网络价值。毕竟，离散的“端”如果不进行有效连接、彼此互不相干，很难产生太大的价值。只有将不同的“端”联系在一起，形成一个相互分享与沟通的体系，才能实现智能商业的协同价值。

网络价值首先体现在数据的叠加和共享上。与资金、原材料和设备不同，数据并不是消耗性资源，因此数据的叠加和共享往往能够带来“$1+1>2$”的协同效应。数据叠加指的是对同类或跨界的数据进行合并，从而刻画出更高层次的数据形态。例如，一个司机的行车路线与速度的价值是有限的，但当成千上万的司机实时分享自己的位置和路线，就能够叠加成为车流路况的“活地图”，给更多出行者提供有益的参考。数据共享则是将某一个“端”采集的数据在其他相关“端”进行实时分享。信息透明度提高了，人们就可以进行更优决策。以供应链管理为例：传统的供应链管理一直有一个难题——由于需求信息从终端客户到供应端传递时无法实现信息的实时共享，信息扭曲就会在供应链上逐级放大，导致供应商的生产、供应、库存管理和市场营销的不确定性增加。如果能够实现零售端和供应端的数据共享，也就是说各级供应商能够实时看到产品销售、库存和生产数据，就可以提高需求预测的准确率，使整个供应系统的生产、物流和营销计划趋于合理。这就实现了数据共享的协同作用。

除了数据的叠加与共享，网络价值还体现在各个“端”之间的衔接互动上。由于智能设备具有相互“对话”的能力，一个“端”的动作会触发其他各个“端”的一系列响应，形成整体的联动。企业可以借此创造一体化的体验，例如智能家居领域就向人们描绘了这样一幅图景：当用户打开智能门锁进入室内后，音响就会播放轻快优雅的旋律，灯光转至冷色或暖色，空调、窗帘也会同步调整。整个过程一气呵成，极致的体验正是得益于“端”之间相互对话、触发彼此行动的能力。在生产供应领域，工业4.0概念下的柔性制造系统是用计算机系统进行联系，实现从订货、设计、加工到装配、检验、发货等一系列环节的自动衔接与调整。由于各个生产环节的启动与调整是自动触发的，就能够提升柔性制造系统的生产效率。

智能商业的“端”“网”“云”构成了一个整体。其中，“云”的能

力是智能商业的核心，也是区别真正的智能商业与伪智能商业的重要评判标准。

因此，网的本质是通过连接人、产品（物）和企业，实现数据的协同。

“云”

“云”是服务于“端”和“网”的进行存储、运算和优化的虚拟解决方案。“网”虽然可以进行数据的叠加、共享和协调，提高网络价值，但是这些活动仍然停留在“数据拿来就用”的层次。换言之，“网”的本质是将碎片化的数据聚合、梳理，但还没有产生“化学反应”。要挖掘数据的深层次价值，就一定要通过“云”——这一智能商业最核心的组成部分——来实现。

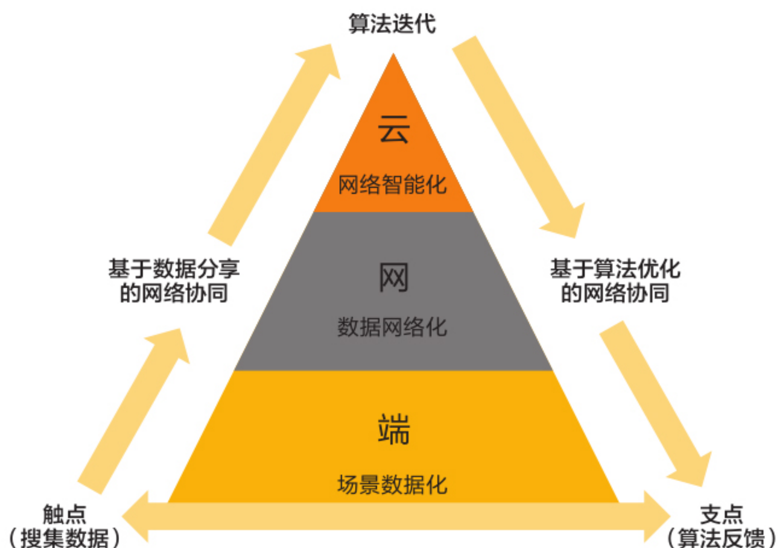
如果我们把“端”比作智能商业的运动神经系统（感知外部环境、进行反馈调节）、把“网”比作循环系统（给身体的各个部分传递氧气和营养），那么“云”就是一个不断思考和发出指令的大脑。它是整个智能商业体系中的灵魂。

“云”有两个功能：其一是基础服务，包括数据的存储和计算；其二是核心服务，即数据智能和算法优化。其中，后者决定了一个商业系统的智能化程度。许多商业系统从表面上看差别并不大，比如它们都掌握了丰富的入口（端）、都致力于信息的分享与数据的协同（网），但是在如何深挖数据价值方面却有着天壤之别。这也直接决定了对不同智能商业体的价值评估。

例如，著名的流媒体网站Netflix就通过在“云”端算法的投入，挖掘出数据的巨大价值。从事在线视频网站业务的Netflix是一个天然的“端”：用户在网站上的行为轨迹，包括会选择哪些影片、跳过哪些片段、停留在哪些片段甚至反复观看等，都可以被一一记录和存储起来。通过对这些用户群体数据的进一步叠加（“网”），可以分析出最受观众欢迎的电视剧要素，如题材、导演和主演等。2013年，Netflix

出品了广受好评的剧集《纸牌屋》，该剧之所以大获成功，与其背后的大数据沉淀与喜好预测算法（“云”）密不可分。目前Netflix的市值已经突破3000亿元人民币。相比之下，其他一些视频网站虽然在流量上可以与之比肩，但由于“云”端智能化的缺失，在估值上只能望尘莫及。

图 2:“端 - 网 - 云”的价值闭环



（返回原文阅读）

这个例子说明，“云”是区别真正的智能商业与伪智能商业的重要评判标准。今天市场上的智能产品无论是种类还是数量都在快速爆发中，但是如果用“端-网-云”的层次结构来看，大多数智能产品还仅仅停留在“端”的层面——只是预装了交互模块，能够实现基本的互动功能。很少有产品能够走到“网”的结构层面，进行数据的叠加、共享和协调。而有能力在“云”中进行算法迭代和系统优化的，就更是凤毛麟角了。但是要知道，“云”端的能力恰恰是智能商业的核心。

智能商业的“端”、“网”、“云”互为依托，构成一个整体，刻画了整个智能生态价值构造的大图景。

战略启示录

在智能商业的新生态下，企业的立足点是什么？回到战略层面，它们在智能商业时代的优势源自于哪里？企业如何定位、如何巩固和扩大自身的优势，从而在竞争中先声夺人？对这些问题的回答能够帮助我们对智能商业时代的生存法则有更深刻的理解。

在讨论企业新优势来源的问题之前，有必要先认清“端-网-云”的价值闭环逻辑。

“端-网-云”的价值闭环逻辑指的是：在智能商业的系统中，“端”“网”“云”相互依托，缺一不可，共同构成了价值循环的闭环。首先，“端”搜集数据，为整个系统提供“燃料”；“网”协同数据，通过叠加、分享和衔接将数据的价值放大；“云”存储和分析数据，不断地优化算法，最后再通过“网”返回到“端”，使商业场景中的交互更符合用户的需要，或者使整个系统的效率提高。
从“端”到“网”到“云”，再返回到“网”和“端”，这样形成了一个价值不断增溢的良性循环（ 见图2 《“端-网-云”的价值闭环》 ）。

所以一个完整的智能商业闭环，必须同时经过“端”“网”和“云”。如果没有“端”，就无法获得数据。正如“巧妇难为无米之炊”，再先进的算法如果缺乏数据的基础，就无法训练和迭代，系统的智能水平会大打折扣。如果没有“网”，离散的数据无法协同，算法就只能针对局部进行优化，无法产生聚集的价值。而如果少了“云”，整个商业系统就像一个没有灵魂的躯壳，丧失了智能的根基。只有“端”“网”“云”相互配合和支持，才能够赋予整个商业系统不断迭代和学习进化的能力，焕发自我更新的生命力。

“端”“网”“云”缺一不可，这意味着：企业在三者中任何一个环节

上的优势都可以转化为它在智能商业生态中的新优势。

首先，传统行业在“端”上的竞争优势有助于企业占据商业场景的“入口”。无论是制造业争夺的产品销量，还是零售业争夺的顾客流量、店面数量等，都可以通过数字化的手段转化为具有数据交互功能的“端”。如果产品本身受欢迎，或者商店的客流量高，就能够接触到更多的用户、获得更有价值的数据。而这正是在智能商业时代立足的基础。例如，通用电气借助其在诸多工业产品领域内的市场领导者地位，通过在其出售的大量产品内置入智能模块搜集了极具价值的工业数据，成功地将其在工业时代的竞争优势转化为智能时代的优势。

其次，高科技和互联网行业在“云”上的竞争优势有助于企业把握住智能化的“高地”。这些企业通常在云计算和智能技术领域有所布局，而多年深耕于互联网行业又帮助它们积累了规模庞大的数据。技术和数据的双重优势将助力这些企业开发和迭代先进的算法，在图像识别、语音识别和CRM等领域建立难以撼动的优势。例如，以谷歌在图像数据库的积累和对人工智能的先期投入，后来者很难在图像识别领域里望其项背。

此外，企业在“网”中通过跨界、合作形成的生态优势也有助于它们在智能商业时代进一步发挥网络协同的优势。这些企业善于连接和撬动外部资源，通过在不同的网络节点间建立联系来创造价值。这在智能商业时代同样重要。例如，阿里巴巴的成功最初源于它善于在买家、卖家和物流公司等参与者之间建立可信的互动关系。在此基础上，只须对这些互动关系中产生的大量数据进行协同（如交易和物流数据的实时分享），就能够创造巨大的价值。这是其他不具备生态优势的企业无法达成的。

可见，无论企业处于什么行业、具有竞争优势（独占内部资源）或生态优势（撬动外部资源），都可以在新的智能商业时代找到自己的立足点。

并且，这些不同维度的新优势还会彼此融合、放大。例如，医疗

行业与图像识别技术的碰撞会提升医学影像的诊断效率；交通运输行业与预测技术的结合有助于预判拥堵情况和进行最优路线推荐，提高了交通系统的效率；零售行业与客户关系管理服务融合后，能够进行更全面的用户画像，提升促销的转化率。而网络化的生态优势又会组合不同的焦点，进一步实现协同价值（见图3《智能商业新优势的融合》）。

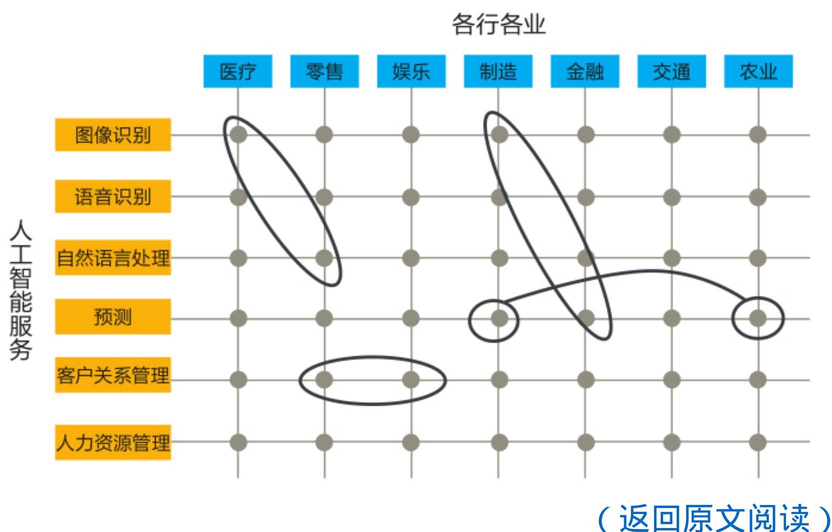
巩固优势“四部曲”

“端-网-云”不仅缺一不可，还是环环相扣、相互联通的——抢占了端，就能够形成有价值的网；丰富了网，就能够迭代出先进的算法，形成智能的云；更新了算法，就能够提高端的效率和体验。

这意味着在智能商业时代，企业优势是有流动性的：它可以从一个环节传递到另一个环节，通过不断传递，形成巩固和扩大优势的良性循环。

这个过程中涉及四个具体的步骤——场景数据化、数据网络化、网络智能化和智能平台化。这四个步骤没有固定的始点，因为循环可以开始于任何一个（企业具备优势的）环节。当然，它也没有终点，因为优势巩固是一个持续的过程。

图 3: 智能商业新优势的融合



（返回原文阅读）

场景数据化

“场景数据化”，是企业要善于在不同的商业场景中获取和沉淀数据。

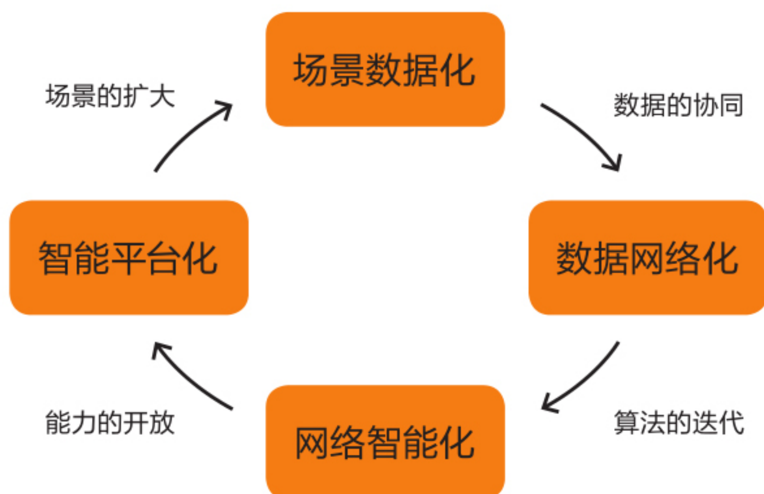
商业场景是企业在一切商业活动中与利益相关者产生交互的界面。它可以是交易与使用场景（用户数据）、仓储与物流场景（供应数据），也可以是组织内部的管理场景（组织数据）。总之，任何产生价值的商业活动都可以进行数据化。

“场景数据化”首先要求企业定义和创造场景。在用户端，今天很多企业都非常重视“抢占入口”，通过高质量的交互产品占据流量，接触到更多的用户。也有很多企业通过建立和培养社群、完善线上线下渠道和用户体验全周期管理等方式来增加与用户产生交互的“触点”。这些活动都是在定义全新的商业场景。在供应端，对供应链各个节点的数据（如库存数量和位置等）、生产设备各个零件的状态等实时记录和更新，相当于创造了一个新的信息空间，也是在定义新场景。在组织端，有企业系统地对员工的行为、关系和绩效等进行数据化，用

于即时预测其离职倾向、晋升前景等表现，这又是在定义一个人才与组织交互的新场景。

无论是在哪一端，系统地搜集和沉淀数据，是将“触点”价值发挥出来的第一步。

图 4：优势巩固的良性循环



（返回原文阅读）

数据网络化

“数据网络化”，是企业要善于利用商业生态圈的资源，进行数据的协同。

数据协同之所以重要，是因为单一的“端”产生的数据价值是极其有限的。对于大多数企业而言，受制于用户数量、业务数据类型等方面的限制，沉淀下来的数据往往是碎片化的——既不能全面地刻画用户画像，又无法叠加出有代表性的群体特征。因此，很难被直接应用于智能算法的迭代。

而异质性数据组合带来的协同价值是巨大的。试想：单独的儿童教育数据可能没有什么太大的价值，但是如果与儿童的DNA、家庭背

景和同龄孩子的其他教育数据结合起来，就会产生许多洞察和商业价值。

通过在用户群、企业群与产品群之间建立信息叠加、分享和衔接的机制，可以达到“$1+1>2$”的协同作用。这要求企业不仅要做有价值的产品（从而产生有价值的数据），还要与利益相关者建立可持续的互惠共存、彼此承诺的关系。这考验的是企业撬动外部资源的生态构建能力。

网络智能化

“网络智能化”是通过技术和算法推动整个系统高效运转。

“网络智能化”实质上是通过对数据的分析形成系统优化的方案，再反过来干预系统的行为。优化的方案可以是针对用户体验的——提供更符合用户需求的定制化产品；可以是针对供给效率的——优化库存分布，降低仓储成本；也可以是针对组织管理的——预测离职员工，提前进行防范。

“网络智能化”是一个动态的过程。在过去，关于如何提升用户体验和系统效率的洞见往往存在于团队的内在知识体系中，洞见的形成和习得依赖经验和悟性，大多是静态且碎片化的。“网络智能化”则是将洞见迁移到云端。通过吸纳、融合不同团体的数据，算法有了不断自我更新的基础。这要求企业不断地对算法进行验证和迭代，从而构筑竞争优势的高墙。

智能平台化

“智能平台化”是将云端的能力（包括数据、计算、算法等）开放给第三方。

一方面，将剩余的云端能力与外部分享，能够增加企业的变现能力。所积累的资金可以投资于新的业务和能力，巩固企业的优势。

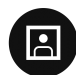
另一方面，通过开放云端的能力，企业也可以将自己的触角伸向更广泛的商业场景中，从而扩大了“端”的范围。例如，菜鸟物流向第

三方物流公司开放“物流云”服务，由此可以获得更多企业的物流数据，而这是其原有业务中无法获得的宝贵资源。

“智能平台化”完成了从“云”到“端”的价值再传递。这样，就形成了从“场景数据化”“数据网络化”“网络智能化”到“智能平台化”的完整闭环（见图4《优势巩固的良性循环》）。

智能商业时代的序幕正在徐徐开启。对于企业而言，不仅要把握住时间窗口、选择适当的发展方向，还要积极调整、适应新的商业范式，并在此过程中探索出建立和巩固企业新优势的机制。

未来已来，智能商业时代将开启新的机会与挑战。唯有作好准备的企业才能引领时代。



廖建文 是京东集团首席战略官、原长江商学院副院长。崔之瑜是长江商学院创新研究中心研究员。

人工智能时代，购物将变成一种怎样的体验？

Amit Sharma｜文

想象一下这样的场景：你正准备出门接孩子放学。当你抓起钥匙时，咖啡桌上的语音助手Alexa提醒说："牛奶明天就喝光了，今天的酸奶特价1.19美元。你想在Trader Joe's（译者注：美国一家私营杂货连锁店）以5.35美元的价格一起下单购买吗？"假如你回答"是"，那么Alexa就会帮你确认订单。15分钟之内，商品就能准备齐全，当你从学校返回家时，就能直接从路边取件了。

上述场景其实并没有想象中那么遥远。亚马逊、Facebook、谷歌和苹果正在加速消费者期待方面的研究以及进行技术上可行的尝试，例如当日送达和机器驱动的图像识别技术。现在，你已经能够通过苹果手机的Siri使用Uber打车服务，或者完全依靠Facebook Messenger聊天机器人订购一张机票。

回应型零售（Responsive retail）已经发展到了顶峰，我们即将进入预测型商业（Predictive commerce）时代。对于零售商来说，是时候在人们产生需求的确切瞬间，帮助他们找到相应的产品——甚至是在他们形成这种意识之前——无论消费者是否登录了购物网站，是否准备好点击屏幕上的购买按钮。这种商业模式的转移，要求我们设计出一种全新的体验，这种体验要将对人类行为的理解与大规模自动

化、数据整合相融合。

机器学习的价值

在过去几年中，零售业巨头一直采用机器学习的算法来预测需求和设定价格。2014年，亚马逊取得了预测库存技术的专利权，并声称有关人工智能、机器学习和个性化定制的技术已“有所改善”的言论太过轻描淡写。零售商需要像技术公司一样进行思考，不要仅仅利用人工智能和机器学习去预测如何安排店内库存和制作排班表，更要向消费者动态地进行产品推荐，进行富有吸引力的产品定价。

假设你正在出差，突然意识到自己忘了带手机充电器。为了能在会议开始前用上，你就不得不考虑重新买一个。在这种情况下，一家电子产品零售商很有可能会根据这一情况，预测你还想要一副新耳机。考虑到你明天晚上还要搭乘航班，它会推荐你购买一副消音耳机，这副耳机兼顾了亚马逊上的定价、Best Buy店内的库存量以及快递费用。

为了实现这一层面的预测，技术人员要做到能够从动态的海量数据中识别出微妙的模式。这些数据集包括：消费者的购物历史，产品偏好，购物清单，竞争对手的定价和库存，以及当前和未来的产品需求。这是人工智能和机器学习发挥作用的地方，也是许多公司正积极投资的领域。为了提高搜索功能的预测能力，Etsy 刚收购了一家专攻机器学习的公司，从而向用户呈现存在细微差别的产品推荐，而不单单是基于购买历史或产品偏好。这是产品推荐的自然演进，也将会成为未来的标准模式。

发挥互联设备和数据的潜能

预测型零售将在不同场景下激发消费者的购买欲望——购物前、购物中和购物后。商业已经逐渐成为日常生活中的有机部分，不再是一种强行买卖。除了智能手机以外，还有很多东西会让我们不由自主地浏览和购买商品；亚马逊的Dash 按钮和由语音助手驱动的Echo 设备都可以让人们在家中享受到便捷的购物。当你发现家里的洗涤剂快用完了，就可以点一下Dash 按钮；当你想起妈妈下周就要过生日了，就可以让Alexa 帮你订一束鲜花……所有这些，其实都只是开始。

下一代智能助手和互联设备将通过学习用户习惯、识别行为模式和环境模式，来使得消费体验更具预测性。像Echo 这样的互联设备将获取用户日常交互产生的数据，对可能发生的交易及其时机做出精准预测。

在预测消费者行为和满足个体需求方面，零售店中的互联设备还有巨大潜力。许多零售商早已使用智能手机关注顾客动态，以及进行特定的商品推荐。未来，生物识别技术、身份验证技术和位置传感器的进步，将能够使零售商在综合考虑各个因素后为消费者提供个性化推荐，例如根据消费者的心情、花多少时间浏览商品，以及刚从公司下班还是刚做完健身等。

零售商需要用与线上购物相同的定位和个性化服务来设计线下体验。想象一下，当你经过诺德斯特龙（Nordstrom）时，收到了一条手机推送通知，它建议你购买一双新运动鞋。你这才意识到脚上穿着的鞋已经陪你跑过500英里，有些破旧了——所有这些都被鞋底的芯片记录下来，并发送给了你的健身App。随后，你滑动手机点开了这一通知，开始选择鞋的款式。然后，一张店内地图会引导你走进店里、找到店员，而店员早已拿着你想要的鞋子，耐心地等待着你。

拥抱以人为本的设计

预测型零售的未来需要我们为商业设计出一个新的生态系统。这些系统将会依人而建，而非局限于一个特定的设备，或单纯关注线上和线下的体验。这些系统需要整合人情纽带和叙事手法、空间设计和环境，以及许许多多的数据。

通过建立创新实验室，许多零售商走在了预测型零售变革的前列。这些实验室配有专门的研究团队，致力于孵化新创意、对连接线上和线下的数字体验进行测试。丝芙兰（Sephora）的创新实验室就是一个非常棒的例子。该品牌在App中引入了一种“商店模式（Store Mode）”，这种功能整合了用户的网上购物车和Beauty Insider 积分卡，提醒用户收藏的产品、获得的消费点数，以及他们目前享有的优惠福利，例如一次免费的化妆服务等。

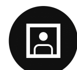
零售连锁店、品牌和电商也经常通过合作的形式来将新的想法付诸实践。几年前，韦斯特菲尔德商城（Westfield Mall）的实验室同eBay 合作，在其位于旧金山的购物中心建造了一块10英尺高的交互式屏幕。购物者通过滑动屏幕来浏览如瑞贝卡·明可弗（Rebecca Minkoff）和索尼等品牌的产品，随后便能直接用手机进行购买。

在人工智能驱动的基础上提高预测能力，将会为企业的发展带来巨大潜力。想象一下，手机可以直接连接实体店的橱窗，为你展示个性化的内容。例如，手机上会推荐展示为爱人准备的生日礼物或为度假准备的泳装，而所有推荐都是根据你在Pinterest 和Instagram 上关注的图片和品牌进行个性化定制而得。通过连接多方的数据和以用户为本进行个性化定制，零售商能创造相关性更高的购物体验，让消费者不由自主地进入实体店、登陆网站或点开App进行购物。重要的是，它们能提前预测出消费者的需求。

重视个人隐私和建立信任

隐私和个性化之间经常存在一些取舍；这一点对于每一代技术革新来说都是如此。零售商需要把透明、尊重和安全作为优先考虑的事项，并及时采取行动。同时，他们还需要展示自身的价值。谷歌在这一方面做得很好，不仅是个性化搜索方面，还有服务方面，例如，谷歌Now 可以将你的日历和谷歌地图整合起来，提醒你目前的路况要比平时更糟糕，而且会告诉你，为了准时抵达会场，你应该什么时候离开办公室。

我们中的许多人都愿意为了奇妙和有价值的体验分享个人信息，因为这些体验通常无法在别处获得。零售商需要让这种奇妙和价值变得显而易见。革新早已开始。未来，人们将期待比今天更便捷、更智能的服务。在不久的某一刻，“按需型”商业将转变为“预测型”商业。零售商需要在这次革新中抢占先机。（倪诗雨 |译 马雪梅|编校）

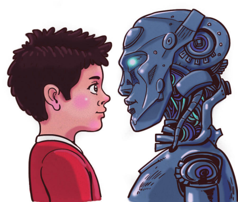


Amit Sharma 是Narvar的创始人和CEO，Narvar是一个购后体验平台。Amit Sharma也曾在苹果和沃尔玛担任高管。

增刊：给你一本人工智能入门生意经

人工智能时代的“下一代”教育

大卫·克斯比（David Kosbie）
安德鲁·摩尔（Andrew W. Moore）
马克·斯特里克（Mark Stehlik）｜文
时青靖｜编辑



在大多数人眼中，自动驾驶汽车、语音助手和其他人工智能技术都具有革命性的意义。然而对于下一代来说，这些事物将成为司空见惯的事情。人工智能对于他们来说只不过是一个工具。在很多情况下，人工智能将成为他们的工作助手及其生活中常见的事物。

要让下一代学会有效地使用人工智能和大数据，了解其内在的局限性，并打造更好的平台和更智能的系统，我们现在就应采取行动。这意味着我们须对小学教育进行一定的调整，并对早应该调整的中学计算机科学教育进行大刀阔斧的改革。

例如，想想孩子们如今如何与人工智能和自动技术进行互动：人们可以对Siri说“展示穿橙色裙子名人的照片”，然后泰勒·斯威夫特（Taylor Swift）的照片在不到一秒钟的时间内便出现在手机上，这看上去像是变魔术，但很明显，它跟魔术没有关系。人们在设计人工智能系统时，会仔细地将一个问题分解为若干子问题，并让这些子问题的解决方案能够进行相互沟通。在上述案例中，人工智能方案将语音截成若干小块，并发送至云端，对它们进行分析，以确定其可能的意思并将结果转化为一系列搜索请求。然后云端会对搜索出来的数百万个可能答案进行筛选和排序。借助云端的可扩展性，这一过程仅耗费十几毫秒的时间。

这并不是什么复杂的事情，但它需要众多用于解读音频的组件波形分析，辨别裙子的机器学习，信息保护加密等等。然而，这其中的很多组件都是数个应用中反复使用的标准组件，它并不是一个孤僻的天才在车库中独自估捣出来的作品。发明这类技术的人必须有组建团队、开展团队合作的能力，并能够整合由其他团队开发的解决方案。这些都是我们需要向下一代传授的技能。

与此同时，随着人工智能开始取代工作中的常规信息和手动任务，我们需要着重培养人力有别于人工智能的特质，即创造力、适应性和人际交往能力。

在小学阶段，这意味着我们需要重点开展鼓励解决问题的练习，并教育孩子们如何进行团队合作。令人感到欣慰的是，八年级对于探究式或项目式的学习有着浓厚的兴趣，但我们很难知道有多少地区已开始采取这一方式。

各阶段的教育还应更加重视道德教育。人工智能技术一直都面临着道德上的困境。例如，如何消除自动化决策所产生的种族、人种和性别歧视；无人驾驶汽车如何取舍乘车人与行人的生命等等。我们需要思维缜密的相关人士和程序员来完善这些决策流程。

我们并不是说要在小学设置编码课程，尽管这样做也没有什么问

题，尤其是在孩子们喜欢这门课程的情况下。诸如Snap!和Scratch这类语言是很有用的。但是孩子们可以在其教育的后期阶段学习编码。然而，在学习编程方面无需担心这一理念会让人产生误解。随着世界变得愈发数字化，计算机科学在文理科中的重要性不亚于写作和数学。不管孩子们是否会成为计算机科学家，还是从事任何其他的职业，编程都有助于他们走得更远。这也是我们认为为什么要在9年级设置计算机编程基础课程的原因。

美国仅有约40%的学校如今设立了编程课程，这些课程的品质和严谨度参差不齐。参加计算机科学大学预修课考试的学生数量正在大幅增长，去年参加计算机科学大学预修课A考试的学生为5.8万名，但是与30.8万参加微积分大学预修课AB考试的人数相比，这一数字便会黯然失色。美国有三分之一的州在学生毕业时甚至都不计算计算机科学课程的学分。

在这一方面，美国已被众多的发达国家远远地抛在了后面。以色列已明确把计算机科学纳入其大学预修课程。英国最近也通过了其Computing at School项目取得了不俗的成绩。俄罗斯也在大踏步前进。奥巴马总统在2016年国情咨文中宣布了“全民计算机科学行动计划”，也算是朝着这一正确的方向迈出了迟来的一步。

在高中阶段完善计算机科学课程不仅会让学生受益，同时也有助于计算机科学的发展，因为他能够鼓励更多的学生以及不同学科的学生将计算机科学纳入职业选项。尽管去年秋天几乎近半数的一年级新生都是女生，但学习计算机科学专业的女性和少数种族数量仍未见增长。将智能融入系统，在无处不在的数据海洋中发现独特的洞见是一个急需各行各业员工参与完成的任务。

然而，为了取得成功，我们必须改变编程课程的授课方式。我们大都仍在按照20世纪90年代的思维来教授编程课程，当时，编程的细节（像Visual Basic）被视为计算机科学的核心。如果你能够顽强地通过编程语言细节关，你会学到一些东西，然而这仍是个痛苦的过程，

但它不应该是这样。编程是一个创造性的活动，因此，开发一门有趣、生动的编程课程是完全可行的。例如在纽约，“女童子军”组织启动了一个项目，教授女孩子使用Javascript来创建和提升视频效果，这是一项孩子们喜闻乐见的事情，因为它很有趣，而且和他们的生活息息相关。为什么我们的学校不照搬这一模式？

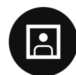
在9年级之后，我们认为学校应提供选修课程，例如机器人学、计算数学和计算艺术，以培养对成为计算机科学家感兴趣，并有这方面天赋的学生，或那些未来需要使用电脑来提升其工作效率的学生。如今，很少有美国高中在开设备战APCS-A考试所需的课程之余还提供其他课程，但我们也有一些非常成功的案例，例如纽约的Stuyvesant高中，以及达拉斯TAG（天才学校）这些学校都拥有敬业的、来自计算机科学专业或接受过此类培训的教职人员。

我们还敦促高中数学部门减少对连续数学的关注，包括高级微积分，而是去更多地关注直接与计算机科学有关的数学，例如统计学、概率学、图论和逻辑。这些将成为明日数据驱动型劳动力最实用的技能。

主要的障碍在于，学校严重缺乏拥有计算机科学背景的教师。美国的科技公司可以在这一方面给予很大的帮助。例如，微软发起了TEALS项目。在这一项目中，高中教师每周跟随计算机专业人士学习数小时。然而，要教授上百万名学生，我们需要数万名的教师。今后，我们有必要进一步加大这一方面的力度。在学术方面，得州大学在奥斯丁的UTech项目便提供了一种STEM教师的培训模式，目前已扩张至21个州的44所大学以及哥伦比亚特区。

我们还需要投入更多的精力。在科学和数学方面，我们需要相关的政府标准，推动12年级的计算机科学教育，并开发教科书、课程，以及在全国范围内提供训练有素、符合上述标准的计算机科学教师骨干力量。计算机科学教师协会一直是这一领域的领导者，它制定了一套标准框架和一系列临时标准。

从长期来看，了解下一代人如何理解以及与大数据和人工智能互动是一笔能够让所有人都获益的投资。



大卫·克斯比 是卡耐基梅隆大学计算机科学学院的副教学教授。安德鲁·摩尔 是卡耐基梅隆大学计算机科学学院的院长。马克·斯特里克 是卡耐基梅隆大学计算机科学学院的外联事务副院长。



Harvard Business Review

哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：给你一本人工智能入门生意经

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心

主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

戴小京 于颖 何刚 法满 靳丽萍 杨浪 齐馨

Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

---

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editors

李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors

时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue

编译 Articles Editor

蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer

廖琦菁 Liao Qijing

新媒体编辑 Digital Editors

齐菁 Qi Jing 周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting

驻上海高级编辑 Senior Editor（Shanghai）

王晓红 Wendy Wang

驻伦敦高级编辑 Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation

李一品 Yolanda Li

执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director

赵阁宁 Zhao Gening

总经理助理 Assistant General Manager

张菁 Zhang Jing

发行总监 Distribution Director

高云竹 Gao Yunzhu

华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China

杨志清 Yang Zhiqing

华东区商业合作部总经理 General Manager of Business Cooperation Department of East China

徐礼智 Damon Xu

市场总监 Marketing Director

王欢 Wang Huan

副总监 Deputy Directors

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun

高级经理 Senior Manager

刘浩宁 Liu Haoning

高级品牌经理 Senior Branding Managers

陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao

王文睿 Lea Wang
品牌经理 Branding Manager
杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe
新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
内容编辑 Editors
姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui
贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
汪元豪 Wang Yuanhao
开发工程师 Development Engineer
庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao
邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
黄朝 Huang Chao
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

SEEC 財訊 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

给你一本人工智能入门生意经（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论



战略

区块链真相

区块链范式下的风险控制

区块链＋云平台未来商业新规

区块链在共享经济中的作用



关于区块链

你不得不知的真相

《哈佛商业评论》出品

哈佛商业评论

关于区块链，你不得不知的真相
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论



战略

- 区块链真相
- 区块链范式下的风险控制
- 区块链＋云平台未来商业新规
- 区块链在共享经济中的作用



关于区块链
你不得不知的真相

《哈佛商业评论》出品



增刊：关于区块链，你不得不知的真相

序言：区块链的真相

区块链真相

区块链范式下的风险控制

区块链 + 云平台未来商业新规

区块链改造电子健康档案的潜力

区块链在共享经济中的作用

区块链将会帮助证明“我是我”

版权页

《哈佛商业评论》中文版·关于区块链，你不得不知的真相
编辑：王婷

序

区块链的真相

几乎每个人都听说过：区块链将彻底改造行业，重新定义公司和经济。什么是区块链？区块链是建立在互联网基础之上的P2P网络，于2008年10月首次应用于比特币的协议中。比特币是区块链技术的第一个应用案例。比特币是种虚拟货币系统；它将货币发行、所有权转让和交易确认去中心化。

如果说互联网TCP/IP协议让我们进入了信息自由传递的时代，那么区块链的创新将把我们带入信息的自由公证时代！区块链技术可以称得上是人类信用进化史上的重要里程碑，将会像互联网一样重构人类社会的生产和组织方式。

如果区块链得到普及，未来合同将嵌入数字编码并保存到透明、共享的数据库中，可防止数据被删除、篡改和修订。到那时，每份协议、每个流程、每项任务和每次付款，都会有一份可识别、验证、保存和分享的数字记录和签名。律师、代理人和银行家等中间人可能就不是必要的交易参与者了。个人、组织、机器和算法彼此之间的交易和互动将顺畅无阻。这就是区块链的巨大潜力。

我们看好区块链的潜力，但同样也担心它遭到捧杀。我们担心的不仅仅只是区块链存在的安全隐患，比如2014年某比特币交易平台的崩盘以及更近期的黑客攻击事件。在技术创新领域的研究经验告诉我们，只有消除在技术、政府管控、组织和社会等多方面的障碍，才有可能真正发生区块链革命。

实际上，区块链并非“颠覆性”技术，它不能用成本更低的解决方

案颠覆传统商业模式，并迅速压倒在位企业。区块链是种“基础性”技术：它有为经济和社会体系创造新基础的潜力。虽然它的影响巨大，但要渗透到我们的经济和社会基础设施中，仍需数十年之久。随着技术和制度改革的浪潮势头渐猛，区块链的应用将稳健推进。

本期《哈佛商业评论·区块链的真相》精选6篇文章，从区块链的由来讲述到它的商业应用、前景及影响。

区块链真相
THE TRUTH ABOUT BLOCKCHAIN

马尔科·扬西蒂（Marco Iansiti） 卡里姆·拉哈尼（Karim Lakhani）| 文
刘筱薇 | 译　齐菁 | 校　钮键军 | 编辑



充满了想象空间的区块链技术距离大规模商业应用，尚需几十年的时间。作者基于基础性技术占领高地的四象限模型：单一案例、本地化、取代和改革，分别给出了公司投资区块链业务的具体指导建议。

核心观点

热点

我们都听说过区块链将彻底改革行业，但整个过程要比很多人声明的时间久。

原因

区块链和TCP/IP（互联网的基础）一样，也是需要多方协调发展的基础性技术。区块链面临的技术、监管和社会方面的复杂性也是前所未有的。

真相

TCP/IP的普及说明，区块链将走上一条我们可以预见的道路。虽然这段征程还很遥远，但公司提早做计划很有必要。

合同、交易及其记录是我们的经济、法律和政治体系中，起决定性作用的结构。它们保护资产并确定组织边界（organizational boundary），建立并核实身份和历史事件，影响不同国家、组织、社群和个人之间的互动，引导社会和管理行动。但这些关键工具以及衍生的官僚机构没能追赶上经济数字化的转型步伐，其笨拙程度如同在堵车高峰期追捕一辆F1赛车。在数字世界中，我们调整和维持行政管控的方式必须改变。

区块链有可能解决这一问题。它是比特币（bitcoin）和其他虚拟货币的核心技术，本身是一种开源分布式账本，能够高效记录买卖双方的交易，并保证这些记录是可查证且永久保存的。该账本也可以通过设置，自动发起交易。（见《区块链的运作原理》）

我们能够想象到，如果区块链得到普及，未来合同将嵌入数字编码并保存到透明、共享的数据库中，可防止数据被删除、篡改和修订。到那时，每份协议、每个流程、每项任务和每次付款，都会有一

份可识别、验证、保存和分享的数字记录和签名。律师、代理人和银行家等中间人可能就不是必要的交易参与者了。个人、组织、机器和算法彼此之间的交易和互动将顺畅无阻。这就是区块链的巨大潜力。

几乎每个人都听说过这一说法：区块链将彻底改造行业，重新定义公司和经济。我们同样看好区块链的潜力，但也担心它遭到捧杀。我们担心的不仅仅只是区块链存在的安全隐患，比如2014年某比特币交易平台的崩盘以及更近期的黑客攻击事件。在技术创新领域的研究经验告诉我们，只有消除在技术、政府管控、组织和社会等多方面的障碍，才有可能真正发生区块链革命。若不清楚区块链将如何占领高地，贸然开始区块链创新就是个错误。

我们认为，真正由区块链引导的行业和政府改革，还要在很多年后才能实现。原因在于，区块链并非“颠覆性”技术，它不能用成本更低的解决方案颠覆传统商业模式，并迅速压倒在位企业。区块链是种“基础性”技术：它有为经济和社会体系创造新基础的潜力。虽然它的影响巨大，但要渗透到我们的经济和社会基础设施中，仍需数十年之久。随着技术和制度改革的浪潮势头渐猛，区块链的应用将稳健推进。我们将在本文中探讨这一洞见及其战略意义。

技术的普及模式

在部署区块链战略和投资之前，我们先回顾一下对技术普及的认识，特别是其他基础性技术的改革过程，比如分布式计算机网络技术。该技术出现在TCP/IP（即传输控制协议/因特网互联协议）的推广过程中，为互联网的发展奠定了基础。

TCP/IP于1972年推出，最开始只在“单个案例”中得到普遍应用：TCP/IP是美国国防部研究员在阿帕网（ARPAnet，商用互联网的前身）上发送电子邮件的基础技术。TCP/IP出现之前，搭建电信网络架构的基础是“电路交换”（circuit switching），即通信双方或机器之间

的连接必须提前建立，并在整个交换过程中都保持连接。为确保任意两个节点都能相互通信，电信服务提供商和设备制造商已经投资数十亿美元建立电信专线。

TCP/IP颠覆了电路交换模式。新协议通过将信息数字化并分成极小的组（每组都包含地址信息）来传递信息。各小组的信息发送到网络中后，可以采取任意路径到达接收端。位于网络边缘的智能发送和接收节点能够拆分并重组各组信息，同时解读编码数据。现在已经没有必要建设私用专线或大规模基础设施了。TCP/IP创建了一个开源共享的公共网络，没有任何中央机构或党派负责其维修和升级。

传统电信和计算机组织对TCP/IP抱怀疑态度。它们难以想象到稳定的数据、信息、声音和视频连接可以建立在新架构上，或者相关系统能够得到保护并大规模扩展。但在20世纪80年代末和90年代这段时间里，越来越多的公司开始使用TCP/IP，比如IT及互联网技术服务公司Sun、NeXT、惠普和硅图（Silicon Graphics）。这些公司应用TCP/IP，在一定程度上是为了在组织中创建本地化的专用网络。为实现这一目标，它们开发了多种构造块和工具，从而在电子邮件的应用基础上，进一步扩大了TCP/IP的使用范围，使之逐渐取代较为传统的本地网络技术和标准。组织在应用这些构造块和工具的过程中，发现生产率急剧提升。

万维网（World Wide Web）在20世纪90年代中期横空出世，使TCP/IP的公用范围迅速扩大。新兴技术公司很快涌现，建设“基础管道”——提供必要硬件、软件和服务，来连接现已开放的网络以及交换信息。网景通信公司（Netscape）将很多有助于开发普及互联网服务及应用软件的工具和部件商业化，包括浏览器、网页服务器等。Sun推动了Java和编程语言的开发。随着万维网中的信息急剧增多，引导用户寻找信息的搜索引擎Infoseek、Excite、AltaVista和雅虎应运而生。

“管道”的基础设施达到一定规模后，新一代公司就可以利用低成

本的网络连接，积极创造能够取代既有公司的互联网服务。CNET公司开始发布网络新闻。亚马逊销售的书籍比任何一家书店都多。在线旅游中介Priceline和Expedia让飞机票订购更容易，并将整个购买流程的透明度提升到一个前所未有的高度。这些新兴公司能用较低成本连接大量客户，给报纸和实体零售商等传统企业带来了巨大压力。

新一代公司凭借几乎无所不在的互联网连接，创造了很多改革性的技术应用，彻底改变了公司创造和捕捉价值的方式。新兴公司基于新的P2P架构而建，通过协调分布式用户网络获得价值。比如eBay用拍卖的形式改变了在线零售业；Napster改革了音乐行业；Skype重塑了通信业；谷歌利用用户自创的链接提供更多相关结果，是网页搜索的革新者。

归根结底，TCP/IP用了30多年时间，才走完所有阶段：单个案例、本地化、取代和改革，最终彻底革新整个经济。如今全球最有价值的上市公司中，超过半数拥有由互联网驱动、基于平台而建的商业模式。我们经济的基本根基已经改变。实体规模和独有的知识产权不再有不可撼动的优势；经济主导者更可能是那些起到“基础”作用的公司：它们积极组织、影响和协调社群、用户和组织组成的庞大网络。

> 区块链大幅降低了交易成本，如果得到广泛应用，还能改变整个经济。

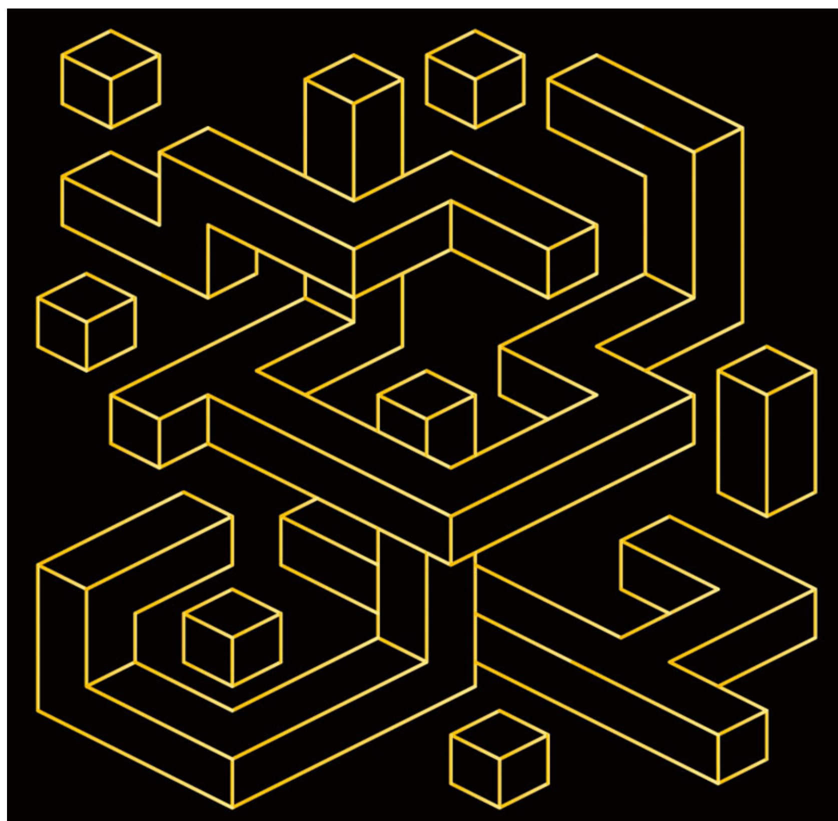
新架构

区块链是建立在互联网基础之上的P2P网络，于2008年10月首次应用于比特币的协议中。比特币是种虚拟货币系统；它将货币发行、所有权转让和交易确认去中心化。比特币是区块链技术的第一个应用案例。

区块链和TCP/IP之间的相似之处显而易见。电子邮件使信息双向发送成为可能，比特币则让金融双向交易成为可能。区块链的开发和维护是开源、分布式以及共享的，而TCP/IP也是如此。两者的核心软件都由一个来自世界各地的志愿者团队维护。此外，比特币和电子邮件都是从积极性很高但规模较小的社群中流行开来。

TCP/IP大幅压缩连接成本，释放了新的经济价值。同样，区块链也大幅降低了交易成本；它有潜力成为所有交易的记录系统。如果这一天到来，那么随着区块链衍生品影响力和控制力的扩大，整个经济都会再次经历巨大转型。

在现行商业模式下，持续记录交易往来是每家公司的核心职能。这些记录追踪过去的行动和表现，并指导未来计划的制定。记录不仅说明了组织内部的运营情况，也显示出组织的外部关系。每个组织都有自己的记录，而且不对外公开。很多组织没有记录所有活动的总账本；相反，这些记录都由内部各部门和职能掌管。但问题在于，将各个私有账本中的交易全部核对一遍要花很长时间，而且容易出错。



比如某次股票交易可以在几微秒内进行，往往不需要人工干预。但股权转让可能要用一周时间，因为交易双方无法看到彼此的账本，不能自动确认资产的实际所有权和转让权限。组织交换交易记录时需要一系列中间人，充当资产的担保人；账本也要逐个更新。

区块链系统中，账本在大量相同的数据库中复制，每个数据库都由一个利益相关方主管和维护。任意一份文件有改动的话，其他所有文件都会同时更新。同样，如果出现了新交易，交易资产和价值的记录就会出现在所有账本中，并且永久保存。没有必要请第三方中间人确认或转让所有权。在以区块链为基础的系统中进行股权交易，数秒内就可以完成转让，既安全，又有据可查。（臭名昭著的黑客袭击比特币交易事件并未凸显区块链本身的弱点；相反，这些事件反映了连

接不同区块链使用者的独立系统有严重漏洞。）

普及区块链的框架

如果说比特币好比早期的电子邮件，那么区块链是不是也要等很多年，才能充分发挥出其潜力？对这个问题，我们要给出一个不完全肯定的回答。我们无法准确预测区块链改革要用多长时间才能实现，但可以猜想，什么技术应用会最先受到欢迎，以及区块链的普及最终将以什么方式实现。

反观历史，我们认为有两大维度会影响到基础性技术及其商用案例的扩展和演进。第一个维度是新颖度，即技术应用相对于外界事物的新鲜程度。新颖度越高，开发人员就要花越多精力，确保用户了解到新技术能解决的问题。第二个维度是复杂性，或者说，技术应用要求的生态系统协调度——须合作利用新技术，产出价值的相关方数量和多样性的情况。举例来说，只有一个成员的社交网络基本上毫无用处；只有足够多的联系人登录后，建立这个社交网络才有意义。其他用户也要参与进来，这样所有参与者才能获得价值。区块链技术应用的运作也是如此。此外，随着这些新应用规模和影响力的扩大，其普及将需要重大机构性的改革。

基础性技术如何占领高地

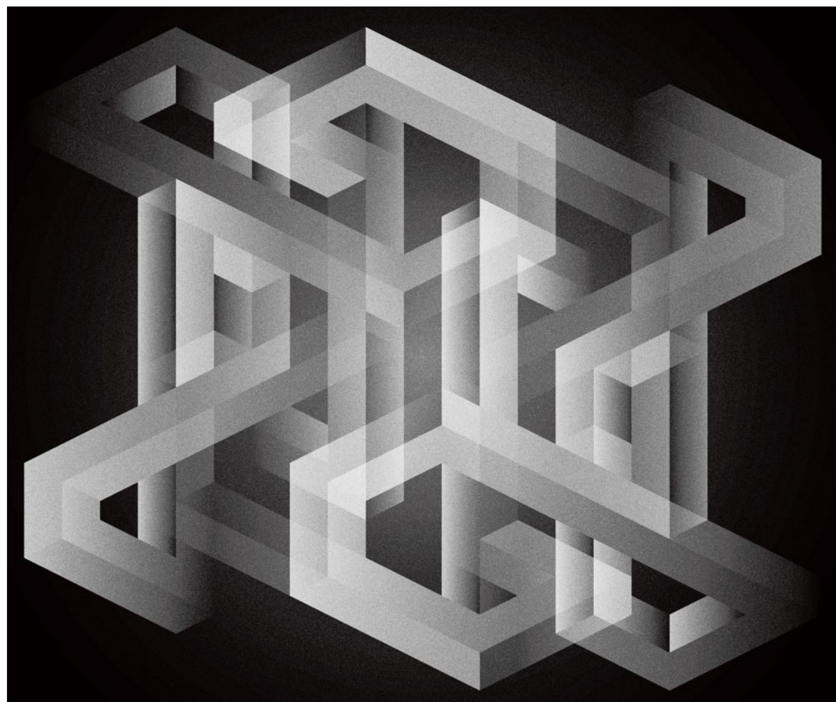
基础性技术的普及一般分为四个阶段。定义不同阶段要考虑到两个因素：技术应用本身有多新颖，以及应用这些软件必需的协调工作有多复杂。新颖度和复杂性低的创新最先得到接受。新颖度和复杂性高的创新要用数十年时间才能演进，但这些创新能够改革经济。1972年首次在阿帕网中得到应用的TCP/IP技术，现在已经演进到了改革的阶段，但区块链的技术应用

（红色字体）仍处在早期发展阶段。



（返回原文阅读）

我们建立的框架从以上两大关联性维度（contextual dimension）出发，划分出四个象限，将不同形式的创新划入不同象限。（见《基础性技术如何占领高地》）不同象限代表着技术发展的不同阶段。确定好某项区块链创新属于哪个象限，有助于高管认识到自己将面临什么样的挑战，合作和共识必须达到怎样的水平，以及需要哪些立法和监管措施。这一图表还显示出，促进创新的普及须建立哪些流程及基础设施。管理者可以用它评估区块链在各个行业的开发情况，并考查公司在建立区块链能力的战略投资。



单个案例。新颖度和协调度双低的技术应用属于第一象限；这些创新带来更有效，成本更低，定制化的解决方案。电子邮件是TCP/IP的单个应用案例（虽然其价值随用户数量增多而上涨），它是电话、传真和传统邮递的廉价替代品。比特币也属于这一象限。在其早期发展阶段，即使仅将比特币作为支付手段的用户，也不太可能即刻获取价值。（你可以将比特币视为一种电子邮件，只不过更为复杂，不仅传送信息，还传递实际价值。）2016年末，比特币交易的预测值为920亿美元。虽然这一数字和411万亿美元的全球支付款数相比，仅是个零头，但比特币发展迅猛，在即时支付、外币和资产交易等现行金融体系有局限性的领域中，重要性日益凸显。

区块链的运作原理

以下是构成区块链基础的五大原则。

1 分布式数据库

区块链中的每一方都有权限查看整个数据库及其完整历史。数据和信息不由任何一方掌管。各方都可以直接确认交易伙伴的记录，根本不需要中间人。

2 P2P传输

通信可以直接在各点间进行，不必通过一个中央节点传送信息。每个节点都可以保存信息并向其他节点转发信息。

3 使用化名提高透明度

有权限登录系统的人能看到每次交易和交易价值数额。区块链中的每个节点或用户都有自己独特的地址（30多位的数字和字母组合）。用户可以选择保持匿名状态或向他人提供身份证明。交易发生在不同的区块链地址之间。

4 记录不可更改

一旦交易信息录入数据库中，账户得到更新，那么记录不能再被修改了，因为这些记录与之前的每一条交易信息都有联系（这也就是区块链中“链”字的来源）。区块链用了很多计算算法和方法，确保数据库中的记录是永久、按时间顺序的信息，而且能让网络中任何人都看到。

5 计算逻辑

数字化账本意味着区块链交易可以和计算逻辑捆绑在一起，而且是可以被编写的。所以用户可以设定算法和规则，自动发起节点间的交易。

（返回原文阅读）

本地化。构成第二象限的创新新颖度较高，但因为这类创新仅要求有限数量的用户创造即刻可得的价值，所以促进其普及并不是很困难。如果区块链采取和网络技术一样的路线进入企业，我们就可以预期，区块链创新以单一应用案例为基础，创建本地私有的网络，让多个组织通过一个分布式账本相互连接。

很多早期以区块链为基础的创新都出现在金融服务领域，而且一般在一些公司组成的小型网络中，所以对协调度的要求不太高。纳斯达克（Nasdaq）正在和区块链基础设施供应商之一Chain.com合作，提供处理和确认金融交易的技术。美国银行、摩根大通（JPMorgan）、纽约证券交易所、富达投资（Fidelity Investments）和标准渣打银行（Standard Chartered）正在测试区块链技术，试图让其代替基于纸张的手动交易处理流程，并在贸易融资、外汇交易、跨境结算和证券结算等领域应用。加拿大银行正在测试一种名为CAD币（CAD-coin）的数字货币，用于跨行转账。我们预测，未来私有区块链会激增，在各行各业发挥特定作用。

取代。第三象限的创新建立在单个案例和本地化技术应用的基础之上，所以新颖度较低，但由于其公用范围和幅度更广，所需协调度很高。这些创新旨在取代整个商业模式，但也因此面临巨大障碍——它们需要更高的协调度，而且想要取代的流程可能已经很成熟，并在组织和机构中已根深蒂固。取代的案例包括加密数字货币（cryptocurrency）。这是种健全的新货币系统，由简单的比特币支付技术演进而成。两者最大的不同是，加密数字货币要求进行货币交易的各方都要使用该系统，这给长期以来处理、监管此类交易的政府和机构带来了挑战。消费者也要改变自己的行为模式，并了解如何使用加密数字货币的新功能。

麻省理工学院（MIT）近期的实验让我们看到，数字货币系统面临的挑战。2014年，MIT比特币俱乐部为4494名MIT大学生每人免费提供价值100美元的比特币。有趣的是，30%的学生甚至都没有申请

这笔钱，20%的申请者在数周之内就把比特币兑换成了现金。即便是颇懂技术的人，也要下很大工夫弄清比特币的使用方法和用处。

非营利组织Stellar算是改革力度最大的取代案例之一。该组织试图为从未使用过金融服务的人提供廉价的银行业务、小额资金支付和汇款服务。Stellar有自己的虚拟货币和微服务架构，还允许用户在自身系统内保存多种资产，包括其他币种的货币、电话时长、数字贷款。Stellar最开始主要面向非洲，特别是非洲的最大经济体尼日利亚。Stellar的服务在目标客户中得到广泛应用，其成本效益也有目共睹，但前景依然不确定，因为它对整个生态系统的协调度要求很高。尽管民众接受度已经证明了Stellar的可行性，但要成为标准银行业务，仍须政府调整政策，并说服中央银行和大型组织也使用Stellar的服务。完成这一目标，可能需要各方数年之久的协同努力。

改革。 位于第四象限的是全新的技术应用。这些创新只要能成功，就可以改变经济、社会和政治体系的本质。这类创新要求协调多方的行动，并在标准和流程上与相应机构达成一致；其普及则要求社会、法律和政治方面出现重大改革。

“智能合约”（smart contracts）可能是现在最具改革性的区块链技术应用。只要交易符合合约条款要求，智能合约就可以实现自动支付和货币等其他资产的自动化转让。举例来说，某份智能合约能在货物签收后，立即给供应商支付应付款项。某公司可用区块链表明某特定货品已经签收；或者产品可能有GPS追踪功能，可以在区块链中自动更新地理位置，而这一功能反过来还能发起收款。我们已经看到一些自动生效型合同的早期实验，应用的领域包括风险投资、银行业务和数字版权保护。

智能合约的前景一片大好。公司基于合同而建；从法人团队的组成到买家与供应商的关系，再到雇员关系，签订合同都必不可少。如果合同可以自动生成，那么传统企业结构、流程以及律师和会计等中间人将会发生什么变化？管理者又会受到什么影响？他们的职责会发

生巨大改变。但我们现在为这一想法激动不已恐怕太早，要记住，智能合约得到广泛普及那天为时离我们还有数十年之久。没有众多机构或其他力量的支持，智能合约并不能彰显其作用。只有就如何设计、确认、实施和强制执行的问题上达到高度协调和明晰化，这类合同才能实现潜力。我们认为，肩负这些重责的机构要用很长时间才能完成转变。它们面临技术方面的严峻挑战，特别是安全挑战。

区块链投资指导

高管如何为所在组织布局区块链？我们制定的框架有助于公司抓住正确时机。

总体来看，最简单的方法是从位于单个案例象限的技术应用开始。这样做可以将风险降至最低，因为这些创新不新颖，而且对第三方的协调度基本没有要求。公司的策略之一是，让比特币成为一种支付机制。比特币的基础建设和市场已经成熟，应用虚拟货币会迫使多个职能部门（包括IT、财务、会计、销售和市场营销）锻造区块链能力。另一种低风险的方法是，将区块链当作内部数据库使用，保存多个应用软件的数据，比如实体和数字资产管理软件中的信息，内部交易记录和身份确认信息。有些公司为保持内部多个数据库信息一致，已经焦头烂额；对它们来说，引入区块链不失为一种极其有效的解决方案。测试单一案例的技术应用有助于组织开发必要新技能，为使用更先进的软件做准备。而随着区块链云服务（初创公司和亚马逊、微软这样的大型平台都提供此类服务）的出现，实验正变得越来越容易。

开发本地化的技术应用是公司自然而然会采取的第二步。我们看到，如今在私用区块链网络上的投资巨大，而相关项目似乎是为了在短期内取得成效。比如一些金融服务公司发现，它们和可靠的交易伙伴（数量有限）建立的私用区块链网络能够显著降低交易成本。

组织也可以利用本地化的应用软件，解决跨国交易中出现的特殊问题。比如公司已经开始利用区块链技术追踪复杂供应链中的产品。在钻石行业，区块链可以持续追踪宝石从挖掘到出售阶段的情况。现在这类实验的技术，应用起来已十分方便。

开发取代型技术应用需要严谨的计划，因为现有解决方案可能很难颠覆。改革方法之一是，将精力集中在那些不要求终端用户做出太多改变的新产品，并保证用户得到更廉价，或更有吸引力的解决方案。要提升吸引力，取代型创新必须保证产品性能和传统解决方案同样优秀、完善，同时要方便整个生态系统采纳自身技术。第一资讯（First Data）首次尝试利用区块链技术发行礼品卡，这就算是一个考虑周全的替代方案。为消费者提供新型礼品卡的零售商能够利用区块链在账户内追踪现金流，避免了对外部刷卡服务提供商的依赖，从而大幅压缩每次交易的成本，并加强安全性。新的礼品卡还允许多个商家通过统一账本，互相之间转移欠款和交易能力。

改革型技术应用离我们还很远。但现在评估其潜力，并投资发展必要的基础设施仍有一定意义。一旦这些创新捆绑了不同于以往价值创造和捕捉方式的新商业模式，就能发挥出最大效能。虽然接纳新商业模式需要很大付出，但能够打开公司未来增长的大门。

举例来说，律师事务所未来必须改革，为实行智能合约铺路。它们要发展软件和区块链编程方面的新专业技能，可能还要反思现行的按小时付费模式，并考虑是否根据合同收取转账或托管的费用。这仅仅是两种可行方案，但不论高管采取哪种方法，都必须在做出改变前，确定自己了解并测试过新商业模式的效果。

改革型创新会最后成功，并将带来巨大价值。这些创新可能对两大领域影响深远：1）和过境检查等职能配套的大型公共身份系统；2）算法驱动的决策，用来防止洗钱和进行涉及多方的复杂金融交易。我们认为，这些创新要用10年或更久的时间，才能被大众接受并得到广泛应用。

改革型创新也会催生有能力协调并管控新生态系统的平台级公司。这些公司是下一代的谷歌和Facebook。抓住这样的机遇需要有耐心。虽然现在就在这类创新上投入大额资金似乎为时过早，但建设必要的基础设施（工具和标准）仍是值得的。

TCP/IP 不仅为区块链的普及提供了模版，还为其铺平了道路。TCP/IP现在无处不在，而区块链技术应用基于数字数据、计算机通信和基础设施而建。TCP/IP既降低了区块链创新的实验成本，也促进了新使用案例的迅速崛起。

高管可以利用我们总结的框架，确定建立区块链能力的第一步。他们必须确保员工了解区块链，开发上文提到的四个象限中适合自己的技术应用，同时投资区块链基础设施建设。

但考虑到投资期、不利于新技术普及的障碍和达到与TCP/IP同等接受程度的复杂性，高管还必须谨慎看待区块链实验的风险。显然，从小处做起是为成就更大梦想打好专业基础的好方法。但投资力度应取决于公司和所在行业的具体背景。金融服务公司早已开始启用区块链技术，但制造业还未行动。

不管你所在公司处在什么背景之下，区块链都可能影响到你。这一前景已经非常明朗；一切不过是时间问题。

延伸阅读

要想了解更多技术普及的信息，请登录**HBR.org**阅读以下文章。

《数字化的普遍性：连接、传感器和数据如何改革行业》
马尔科·扬西蒂和
卡里姆·拉哈尼

《将战略视为生态系统》

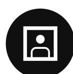
马尔科·扬西蒂和

罗伊·莱维恩

《正确的技术，错误的时间》

罗恩·安德纳和

拉胡尔·卡普尔



马尔科·扬西蒂 是哈佛商学院David Sarnoff工商管理教席教授。卡里姆·拉哈尼 是哈佛商学院工商管理教授，也是哈佛大学定量社会科学研究所众创实验室的主要研究者。

增刊：关于区块链，你不得不知的真相

区块链范式下的风险控制

保罗· 塔斯卡（Paolo Tasca） 马西莫·莫里尼（Massimo Morini）| 文

齐菁 | 译　刘筱薇 | 校　钮键军 | 编辑

马尔科·扬西蒂（Marco Iansiti） 卡里姆·拉哈尼（Karim Lakhani），《哈佛商业评论》中文版2017年1月，《区块链真相》一文

在技术创新领域的研究经验告诉我们，只有消除在技术、政府管控、组织和社会等多方面的障碍，才有可能真正发生区块链革命。若不清楚区块链将如何占领高地，贸然开始区块链创新就是个错误。

区块链技术，也被称作分布式记账技术（DLT），将我们带入从“信任人”到“信任机器”、从“中心化”到“去中心化”的新范式。区块链通过去中心化的、同级验证的、时间戳账本来确认匿名的身份和交易。每个人都能对账本进行核查验证，但它不受任何一方控制。基于区块链技术的商业活动有永恒性、自动性和透明共识三大特性。

这些技术特点可以帮助企业缓解商业风险，下面就来说说区块链可以帮助缓解哪些风险，以及如何缓解风险。

回答这一问题，我们借用罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和安妮特·米凯什（Annette Mikes）在《差异化风险管理》（详见《哈佛

商业评论》中文版2012年10月刊 ）中的框架，将其延伸至区块链领域来解释如何使用区块链来缓解可预防风险、战略风险和外部风险。可预防风险是内部风险，由日常操作流程故障和员工失误或不恰当行为引起，比如某个贿赂官员的员工或是某个流氓交易员。战略风险来自企业的战略投资，比如研发项目和金融企业的信用及市场风险。要想得到丰厚的回报，这些风险无法避免。最后，外部风险来自企业外部，不受企业控制。传统意义上它指的是自然、政治或者宏观经济灾难。最近，世界变得越来越互联且依赖于信息的流动，网络风险也被纳入外部风险之中。无论任何行业，外部信息流的打扰和内部信息安全遭到破坏，都是必须关注的关键风险。

消除可预防风险

对于流程、人和系统来说，区块链都是风险监控和评估“合适且合理”的方式。

在流程方面，许多日常流程有风险是因为数据存在丢失和被篡改的可能性。然而，智能合约和自动化流程可以减少日常流程中人的介入。例如，美国五角大楼已经通过密码加密来解决这一问题。他们使用时间保护系统，将重要文件（与某一国家相关的文件）打乱并定期在公共报纸上发布，以保证记录的永恒性。区块链正是可以达到这种效果，且不用购买《纽约时报》的专栏版面。更宏观来看，区块链其实是一种非等级式的全新管理流程，决策分布在网络各个端口而非像企业通常那样，集中在中心处理。

DAOs（分布式自治组织）使其扁平化、民主化，甚至可能颠覆传统的管理金字塔等级。在传统企业的决策流程中，决策由人做出。与此不同，DAOs中的决策按照一定规则自行生成，也就是有预先设定好、无法被收买、强行实施并且防篡改的规则代码置入智能合约中。拥有设计精良共识协议的区块链可以使许多流程去中心化，比如

招标，使用区块链让贿赂招标官员的企图成为泡影，因为不存在一个专门负责的工作人员，一切流程都透明公开。这一优势既可以在优化单个企业内部流程时使用，更重要的是，它也可以让监管者或是企业联盟降低公共流程的风险，使整个群体受益。

如果流程中有人的介入，企业就须评估并监控其诚信度、公正性、名声、竞争力、能力和稳定性。对于员工和管理者在运营和完成工作任务时的业绩表现，区块链可以帮助收集并存储企业所需的信息。违反法律法规、内部政策和市场期待的商业道德的不当行为，可能导致欺诈、诈骗、欺诈性财产转让以及会计花招。对于以上各种形式的不当行为须先行发现，然后使其受到法律的制裁。使用区块链管理流程，可获得永久性的记录（即事后无法更改）。知晓匿名账号背后真实身份的管理者，就有可能最大程度精确了解谁在何时做了什么，并让员工为自己的行为负责，帮助企业预防员工和官员的不当行为，降低运营风险。这一分布式的风格也消除了对中间专业审计人员的需求。

实际上，集中型数据库或硬件的管理员承担着巨大的运营风险，增加了单方面控制和改变规则并成为单点故障（single point of failure，常用于IT领域，指单个点发生故障时会波及整个系统或者网络，从而导致整个系统或者网络的瘫痪——译者注 ）的风险。大型机构还面临匹配不同数据库信息的问题。因此，他们将不得不通过低效的手动过程来调查和修复“中断”问题，不仅花费时间和金钱，还增加了出错的可能性。公司内部和公司之间的公共区块链数据提取层可以降低错误率，并降低监控和修复数据库之间的协调“中断”的成本，因为他们共享一个“完美”的数据库可供衡量。此外，实时协调消除了异常检测中不适当的延迟。

任何用于收集、存储和处理日常交易以及财务会计数据的操作信息系统都可以从使用区块链中受益。特别是，在硬加密的分布式账本中，例如公共/私人密钥基础设施，拥有实时存储的永恒性、标准化

和经过认证的交易记录的系统成为可能。在这种情况下，任何不记录债务的公司资产负债表或任何其他财务欺骗的不当行为将立即被检测到。区块链的透明度可以保证内部人员不太可能将公司资产从企业中转出。此外，会计花招成功的机会也会大幅下降，公司之间交易将变得更透明，发票对账更容易。投资者可以要求与任何其他“内部人”相同的访问权限，以便监控公司账目的交易（例如比对实时记录和季度报告）。

降低战略风险

与可预防风险不同，战略风险在一定程度上是不可避免的，因为其与企业业务活动相关。公司也会明确意识到，想要从其业务战略获取回报可能会遭遇的风险。区块链是一种多功能技术，它可以为不同目的，以不同方式实现。虽然区块链不能预防或阻止战略风险，但它应该能够降低风险实际发生的可能性，并提高公司缓解风险事件的能力（如果风险真的发生）。

金融风险。 以此作为开始，显然是因为区块链最初被引入并应用于货币交易，随后吸引了银行和其他金融机构越来越多的兴趣。此外，卡普兰和米凯什认为金融领域的风险是最不可预测的和不断变化的。如今，金融风险不仅涉及金融公司。卡普兰和米凯什给出了一个关于信用风险的例子，一家IT服务公司通过监控客户的信用利差加速收取应收款项，如果利差超过了给定的阈值，则要求客户按进度分期付款。

只要此类交易通过区块链执行，这些风险管理行为就可以实现自动化。在一个有以数字合同编码的债务信息的共享分布式账本上，对于交易对手拖欠的债务数目，以及有多少抵押品可用，不会产生争议。而争议和延误是发生信贷事件时造成损失的重要原因。去中心化的共识和永久的实时数据让参与者在交易时间之前，有选择性地向另

一交易对手显示可信数据，以提高其自身价值的确定性，从而降低风险和信用暴露。

区块链还能做到更多。智能合约可以使交易（一项服务或一次转账）与相应的支付同时执行，因为智能合约将控制交易的一方，直到相应的另一方完成支付。这将自动实现被称为“交付与付款”（一种规定付款必须在安全交付之前或同时完成的模式——译者注 ）的市场设计，智能合约甚至能够实现比这级别更高的保护。当事件发生大大增加交易对手违约的可能性时，智能合约可以自动将应收款从一方转移到另一方。这样的事件可能是可观察到的系列事件，如某一方错过了付款；或使用所谓的“oracle技术”及时探查到的风险，即可测量的外部事件，如信用利差达到阈值。这些保护契约可以成为双方交易都同意的智能合约的一部分，保护双方均免于违约风险。

合规。 合规涉及广泛、不分领域。当然，金融是最受监管的领域之一。合规是有风险的，一旦不能根据行业法律法规、内部政策或规定的最佳实践行事时，可能触发法律处罚、财务没收和物质损失。合规也很昂贵，因其耗费大量资源，涉及公司内部的多个职能部门，而且缺乏自动化和信息系统之间的整合，导致时间密集和效率低下。最后，合规还很复杂，须对法律法规的深入了解、高度专业化的分析师参与以及与企业领导层的长期接触。这一过程包括规划、评估、后续调查和报告几个步骤，以及与公司、审计员、会计师、市场监管者和国家当局多方沟通。

区块链有可能通过提高运营效率，为监管机构提供增强版执法工具和无缝自动合规解决方案来降低合规风险。在这个方面的应用可以用于如连续审计、企业税务申报和特定的行业报告中。公司和监管机构的传统平台将能够直接从区块链中输入和提取数据，这意味着公司和独立审计报告的数据可以直接部署并存储在区块链中，以供授权参与合规流程的人实时访问。区块链还能整合不同信息系统。在这方面，智能合约技术可以用来协调信息从审计报告到指定报告工具的移

动，从而减少错误和重复工作的可能性。

虽然自动化合规已经列入许多公司和监管机构的议程，但其发展仍然存在一些障碍。首先，区块链缺乏对数据的分区访问。为了降低风险，外部用户应只访问对其合规性活动重要的数据。然而，当前的区块链解决方案授权仅提供对整体账本的访问，还无法提供分区访问的能力。在这方面，使用诸如零知识证明和安全多方计算技术的密钥设置可以防止公开任何敏感信息，同时允许其用于合规与规则。其次，自动化与合规的实时节奏相关。然而这可能导致新市场的扭曲，特别是在没有法律或监管先例的投资界。最后，该过程将需要与预先存在的传统平台的整合协作，以实现数据的传输和接收。但使用不同技术的参与方可能无法与区块链层进行交互。

缓解外部风险

外部风险由外部事件导致，企业无法控制和可靠预测，因此很难减少由其带来的损失。

版权侵犯。 版权侵犯通常造成数十亿美元的损失，主要影响软件、音乐和视频行业。区块链是完全数据中立的，因此可以被用作所有权（作业历史）的注册，跟踪版权作品的所有权链条。想象这样一个案例，唱片公司签署了一份协议，承诺投入营销资金来宣传一位艺术家。在这种情况下，唱片公司面临着艺术家不会走红的风险，其营销资金也就打了水漂。此外，它还承担着被剽窃的风险。如果对音源和音乐视频版权的执行管理没有效果时，就会遭受此类损失。

在这一案例中，区块链能够完全消除侵权风险。目前，有几家公司正在利用这种区块链技术来验证内容的所有权。音乐可以在账本中以独特的ID和时间戳发布，这种方式高效且发布行为不可更改。这可以解决许多人通过流媒体、P2P文件共享等非法渠道毫无约束地下载、复制和修改数字内容的问题。每个记录的元数据都会被储存，信

息的所有权和权限是永久且透明的，每个人都可查看和验证。它确保了透明度，使从艺术家、经理到唱片公司的所有参与者，都能够轻松、快速且可共享地访问数据，并因内容的使用获得报酬。

此外，基于区块链的版权和所有权验证系统有可能对更集中化的解决方案做出巨大改进，例如通常由第三方提供的不可否认服务。使用集中式不可否认服务的风险在于，如果服务下线，记录就可能完全丢失。即使企业尝试备份数据库和维护记录可用性，但失去了可信的第三方记录，企业记录的信任度无从考究。虽然在版权处理中，使用区块链仍然面临一些技术挑战，但这并不意味着这个思路本身行不通，版权可比比特的范围要广得多。Blockai、Pixsy、TinEye、Ascribe、Mediachain和Proof of Existence等公司有望在使用区块链技术注册和防止侵犯版权领域有所斩获。他们明白，对于艺术品、资料、手稿、照片和图像等原创作品的分类和存储来说，区块链这样的公开去中心化的账本是非常理想的，能够使其远离任何中央权威。

系统性风险。 说到系统性风险，就不得不提及像2008年到2009年的金融危机之后的信贷紧缩这样的全球经济戏剧性衰退。对于大部分公司来说，那是一个无法预测也无法控制的外部事件。全球监管者重塑了金融世界，以避免类似的危机，其战略中很重要的一步是增强了中央对手方（CCP）的角色。CCP是在一项金融交易中插入交易双方中间的一个实体。在双方都同意进行交易之后，CCP就成为对任意买方的卖方和任意卖方的买方。在此过程中，CCP通过结网降低交易对手信用和流动性的风险暴露，减少了当一方违约时交易双方的直接接触的风险，但这么做的风险仍然集中。CCP的主要角色是：1.管理结算运行任务，降低结算风险；2.通过会员身份批准和实行保证金（最初的和变化的）监控个人的信用风险，提供透明的风险管理；3.处理违约方；4.监督市场上的系统风险。

在以区块链为基础管理的金融市场中，许多CCP的原则可能会被淘汰。可以设想到的是，CCP的功能1和2将会被智能合约替代。

DAOs的设计使交易双方发生关系，一旦植入在智能合约中的某些条款被触及，应收款项就能自动从一方转到另一方。CCP的功能3和4也可以被区块链技术提高，但它不太可能完全实现自动化，因为其对定向性程度和大型场景分析能力要求较高。相关区块链创业公司如Digital Asset Holding和D-Pactum正在与CCP展开合作，在不改变最近法律法规给予CCP的角色基础上，朝着分布式账本和智能合约的方向重新设计他们的技术。这可能会发展成为增加金融系统复原力的根本性措施。在分布式账本上，可以设计出透明、标准化的交易流程，资本和保证金的相互关系可以自动发生，因此降低了中间管理者的风险负担。通过把各个参与方签订智能合约编码，管理危机事件的规则可以做到尽可能的确定性。

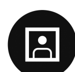
网络风险。 这是我们要分析的最后一个外部风险，但并非最不重要。的确，对于网络风险或关键基础设施故障（如控制系统、能源、交通、电信和金融基础设施）相关风险的不理解或不重视，有可能对国家经济、多个经济部门和全球企业造成深远影响。进行风险评估和设置风险管理系统的责任现在落在了每个企业身上，但它们内部实践和流程千差万别，风险管理系统不成熟的小企业在这种情况下更易遭受网络攻击。

区块链是一种可行的解决方案吗？毫无疑问。数字货币的发展延伸了密码学的安全使用，并且创造了一种商业模式，针对网络攻击有了新型的复原力。在分布式账本上的一套完整系统可以提供比公司标准防火墙技术更高级别的网络安全。因为分布式账本是自动化的，并且由于信息共享的原则和共识协议的鲁棒性，账本历史是无所不在且无法更改的。因此在该系统中，高科技网络攻击可以在发生之前被阻止。

本文中我们关注的是因数字货币流行的技术区块链，而非数字货币本身。然而，在分析外部风险的最后，值得注意的是数字货币的出

现第一次创造了一种与国家、跨国政府决策或是任何实体经济都不相关的流通货币。实际而言，数字货币价值的波动幅度巨大，但其方向和时间与市场不同，从而保持了与某国货币或股票市场非相关性。因此，比特币被称为“数字黄金”，和黄金一样，数字货币已被用作避险资产，限制宏观经济风险的影响。

总之，在深入挖掘区块链在风险管理方面的惊人效用之前，要明白区块链不是万能解药。它应该被看作是构建下一代风险管理基础设施的众多技术之一。



保罗·塔斯卡 是伦敦大学学院区块链技术中心主任，前德国央行首席经济学家。马西莫·莫里尼 是意大利联合圣保罗银行Banca IMI公司利率和信用模型总监。

增刊：关于区块链，你不得不知的真相

区块链 + 云平台
未来商业新规

刘铮筝| 文　时青靖｜编辑

区块链的关键价值：

1.极大缩短多方交易结算的时间；

2.减少因中介产生的各种日常开支；

3.减少因篡改和共谋违法产生的风险和危害。

面临的最大问题：

仅靠技术宅的力量远远不够，必须有商业头脑的“伯乐”战略家来领导、研究这一或将重写商业和契约规则的技术。



如今“区块链”这一炙手可热的技术让IBM、因特尔、摩根大通、富国银行等科技巨头和金融机构纷纷慷慨解囊。为什么？如果你对这个名词依然感到陌生，那么不妨想一想比特币。区块链正是比特币等加密网络货币的“幕后奠基人”，目前能找到对它最明白的定义或许是：“通过端到端网络共享的分布式账簿”。这意味着该网络中的每一位参与者能共享账簿中的所有数据，如果要修改任何数据，须经所有参与者同意，而且所有修改都会被永久记录并留在账簿中。

区块链的关键价值有三：1.极大缩短多方交易结算的时间；2.减少因中介产生的各种日常开支；3.减少因篡改和共谋违法产生的风险和危害。区块链这三大价值蕴藏潜力无限，使其可能应用于任何行业。除了金融保险行业这些探索区块链应用的先锋之外，在供应链方面区块链也大有潜力可挖。试想，某飞机制造商如能利用区块链打造管理系统，就可保证计划、设计、组织、交付和维修每一环节所有的信息被忠实记录下来，并分享给所有供应商。同时飞机制造商还能利用区块链系统管理与供应链财务以及交易相关的所有步骤。现在这些步骤都是独立的，造成时间延误，生成了大量成本，中间产生错误的风险也很高。有了区块链，任何数据无法随意被篡改；敏感信息得到有效监控；时间、成本和精准度都将大幅改善，甚至可在几秒之内完成交易。

在过去20余年里，互联网为商业的方方面面带来变革，极大提高了组织和个人的效率，然而交易的基本机制始终没有改变，区块链带来的透明和效率，或将颠覆交易本质，也让很多互联网巨头看到了新契机。

互联网带来的网络效应与建立平台成本的降低，让平台经济大行其道，很多在位企业也纷纷跳上这条大船，精心管理平台成员带来的资源，不断扩展生态系统，力求最大化平台价值。IBM就是一例。在今年2月召开的IBM InterConnect创新应用大会上，这家百年老店宣

布了一系列重大云平台战略转型举措，其中就包括对区块链的重点投入。由于区块链的技术开发尚处于萌芽阶段，利用IBM搭建的云平台Bluemix，对区块链感兴趣的开发者和公司无须巨额投入，就能在云端对区块链进行各种探索、实践和测试。

根据IBM院士、区块链业务副总裁Jerry Cuomo介绍，云是颠覆性的创新平台，能够加速开发并降低成本。尤其是结合公有云与私有云两者之长的混合云模式，将成为未来应用最广的云战略，企业无须重写编码，就能充分利用现有IT技术在云平台上创造新概念，为创新过程节约宝贵的时间和金钱。

今年2月，IBM与摩根大通和思科等企业一起加入了Linux 基金会的开源超级账簿项目（Hyperledger Project），并贡献了超过44000行代码投入开发开源区块链服务。该项目旨在探索的区块链的应用没有止于贸易贷款等金融体系，还包括体育游戏、假药侦测、连接物联网以及音乐出版等各行各业的可能性。

在比特币的例子中，任何人都可以参与“挖矿”过程，生成这类虚拟货币。但这种完全开放式的区块链并不适合区块链的商业应用。比如在金融服务业，法规以及数据隐私是大多数区块链应用的主要障碍。将区块链放在云端的安全性是很多公司的担忧之一。为解决这一忧虑，IBM倡导的“许可制区块链（permissioned blockchain）”，利用数字技术颁发许可邀请，在平台上实名添加区块链成员。这样做，能让区块链技术专注于法治行业、保障隐私和可追责性、注重保密和合规，顺应商业应用的需求。

区块链面临的最大问题是什么？从商业角度来看，就是不能仅仅把区块链当作一种技术。技术宅的力量还远远不够“拯救世界”，必须有商业头脑的“伯乐”战略家来领导、研究这一或将重写商业和契约规则的技术。但要是想提高区块链成功的几率，找到对的技术伙伴也不可或缺。



刘铮筝是《哈佛商业评论》中文版高级编译。

区块链改造电子健康档案的潜力

约翰·D·哈拉姆卡 安德鲁·李普曼 阿里尔·埃克布劳｜文

如何和更多的利益相关者分享更多医疗数据，以实现更多目的，同时又确保数据完整和保护病患隐私，这是世界范围内各类卫生保健系统都面临的让人十分恼火的问题。

传统上，机构之间相互分享和操作医疗数据，一般遵循3个模式：推（push）、拉（pull）和看（view）（下面会有详细讨论），这三种模式都有其自身的优缺点。区块链提供了第四种模式，这种模式有能力确保，卫生保健机构可以安全地分享终身病历档案。

医疗信息的有效负载从一个机构被发往另一个机构，这种模式称为“推（push）”。在美国，有一种名为Direct的安全电邮标准，为发送者（如急诊室医师）和接收者（如个人基础保健医生）提供加密传输。尽管，在过去，卫生保健机构一直采用此模式，但是此模式有一个问题，即它预先假定正常运作的基础设施已经就绪，比如有一家为整个社区服务的电子设备供应商，同时业已制定了一套法律协议，允许数据的广泛分享。推模式是仅适用于两个涉事方的传输模式，不能有任何第三方。如果你最后又被转移至另一家医院，那么新的医院可能无法获取你的医疗数据，因为这些数据此前就已经推送至最初那家转诊医院了。从数据生成到数据使用那一刻，都没有办法担保数据的完整性，因为推模式一开始就假定了，发送系统能够生成准确的有效负载，而接收系统能够准确地摄取此有效负载，此间没有任何标准化的审计追踪。

一家卫生保健机构能够向另一家机构问询信息，此模式称为“拉（pull）”。比如，你的心脏病专家能够从你的初级保健医生那里获得信息。在拉模式中，所有的同意和许可都是非正式的、临时的，而且此间没有任何标准化的审计追踪。

一家机构能够查阅另一家机构档案里的数据，此模式称为“看（view）”。比如，一位外科医师在手术室中能看查阅你此前在紧急护理中心拍的X光片。此模式的安全体系是临时的，没有标准化的审计追踪，而且，未必会基于一段现存的患者-机构关系。

所有这些模式，技术上是可行的，但是围绕它们的政策需要受制于制度变化、地区实践、各州法律，以及美国全国范围内严格执行的隐私政策。

区块链则是一个完全不同的构造，提供普遍适用的加密工具，能够取保数据完整性和采用标准化审计，使数据访问的“契约”正式化。

区块链最初被构想为金融交易的账本。每一家金融机构都创建一份包含所有存取款记录的加密清单。区块链采用公钥（public key）加密技术，以创造一条只可增补（append-only）、永恒不变（immutable）、附带时间标记（time-stamped）的内容链。区块链的副本会分发到网络中每一个参与节点上。

如今，人们企图人工协调诊所、医院、实验室、制药厂和保险公司之间的医疗数据。这效果不佳，因为找不到一份统一所有涉事方数据的清单，或者一份表明数据访问次序的清单。我们或许知道所有开过的药，但是对于病患当前到底在服用何种药物，则可能无从知晓。再者，尽管比起以往，目前的数据标准进步很大，但是，每一份电子健康档案都采用了不同的工作流进行数据储存，因此，到底是谁在什么时候记录了什么，我们都无法弄清楚。

试想，如果每一份电子健康档案（EHR）都把有关药物、问题和过敏清单的信息更新，发送到一个信得过的、开源的、覆盖整个社区的账目中，这样，各个机构就能对医疗档案增减的内容有较为清晰的

了解，能够进行审计。EHR不仅仅在单一数据库中显示数据，它能够在每一个受账目信任的数据库中显示数据。最后的结果十分优异，有关你的信息能够在整个社区中得到较为完美的协调，从数据生成那一刻到数据调用那一刻，都能保证数据的完整性，且不会有人为干涉。

我在MIT媒体实验室和以色列贝斯女执事医疗中心的同事，测试了该理念在药物方面的功效，证明了此模式确切可行。在我们的白皮书《关于区块链的案例研究》中，我们提议建立一个新颖的、去中心化的档案管理系统，利用区块链技术处理EHR。此系统我们命名为MedRec。

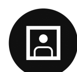
MedRec不会存储健康记录，或要求改变实践方法。实际上，MedRec在区块链上储存健康记录的数字签名并通知患者，而该患者最终控制该记录的去向。此标志确保了，一份不可改变的档案副本必须存在。此系统还把控制源从机构那儿，交还到病患手上，这样病患就能够掌握档案的管理了。一些病患也许不想要管理自己的数据，对于他们而言，我想，服务组织将会演化成病患的代表，负责管理他们的数据。此项目和理念面临一个挑战，即打造这样一个界面，能够让顾客认为此责任是可接受的。目前人们使用的大多数个体病患门户都有着累赘复杂的设计，催生了许多不必要的工作，而且，每一家机构都有不同的用户界面。日后部署的MedRec系统将拥有这样的用户界面：连接多家机构，简化病患与医疗记录的交互方式。

下一步，我们计划投入更多数据类型，招募更多数据贡献者，以及更多的数据使用者，从而增强MedRec试行项目。我们还将考虑现存区块链项目以外的革新的选择，比如Silvio Micali’s Algorand公共账目；和其他模式相比，此模式所需的计算能力要更低一些。

考虑在电子卫生保健档案中应用区块链的基本理论有两个方面。首先，其避免了在病患和档案之间再加入一个组织。对于数据而言，此不是什么新型的数据交换中心，或“保险箱”。区块链代表了一种去中心化的控制机制，在此机制下，所有人都是利益相关者，但是没有

一个人能够独占这些信息。这是一次结构上的变革，概括了以往的医疗记录。第二，它充分考虑了含带时间标示的、可编程的账目。这无需为每一个位EHR拥有者设计定制功能，同时还能智能地管理档案访问。而且，此账本本来就包含了审计追踪。

我们所有人都可以希望这样一个结果：区块链能够继续在一家无私的、非营利的大学中发展，这样，此理念才能够在为了商业目的进行专门优化前，真正的成长起来。卫生保健用区块链还处于生命初期阶段，但是，和此前的模式相比，它更有可能以不那么累赘的方式，让安全数据交换标准化。（译言网网友ChaRlIEHeatHadJaNI|译）



约翰·D·哈拉姆卡 医学博士，是以色列贝斯女执事医疗中心的首席信息主管。
安德鲁·李普曼 是麻省理工学院媒体实验室的高级研究科学家。
阿里尔·埃克布劳 是麻省理工学院媒体实验室的研究生。

增刊：关于区块链，你不得不知的真相

共享经济时代，区块链能干吗？

普里马韦拉·德·菲莉比 | 文

纵观当今如谷歌、脸书、推特、优步和爱彼迎等互联网巨头的运作方式，你会发现他们都有一个共性，那就是在他们自己的平台上依靠用户的贡献来产生价值。20多年来，经济已经渐渐地从传统的集权公司脱离出来了。集权下的大公司常常因为拥有主导地位为大批被动型的消费者提供服务。如今，我们逐渐进入了一种新型的分权制组织，一些大公司通过聚集众多人的资源为更多积极的用户提供服务。这种转变标志着一种新的“非物质化的”公司诞生，这种公司不需要物质化的办公室、财产甚至员工。

在大多数情况下，这种模式是由大批的人去创造价值，而产生的价值不必再次平分给贡献价值的人，所有的利润全部由操作平台的公司所得。

最近出现了一种新的技术，它将改变这种不平衡的做法。数据区块链的产生为改变这种不平衡价值提供了方便，它采用一种安全、分散的方式运行，不需要中间人。

数据区块链最大的创新方面是，它能用安全和分散的方式运行软件。有了数据区块链，一些软件的应用程序便不再需要安装在集中的服务器上：他们可以在点对点的网络上运行，而不会被任何一方控制，这些基于区块链应用程序可以用来协调很多个体的操作，这些个体不需要第三方的帮助可以自我组织。区块链技术最终目的就是用安

全和分散的方式让个体能整合他们日常的活动，直接与其他人进行互动。

如今已经有相当多的应用程序安装在区块链上，比如 Akasha、Steem.io 和 Synereo等公司都是分布式社交网络平台，它们像Facebook一样没有中央平台。它们不是依靠集权型组织来管理网络，规定哪部分内容应该向公众开放（经常通过专门的计数法筛选哪些不能公布），而是通过一系列安装在区块链上以代码为基础的规则以非集中的形式将不同的对等团体的工作聚集起来，自我协调，唯一又独立。用户必须支付微量费用才可以在网络上发表信息，这些费用将用来支付给那些维护和运营网络的工作人员。发布者因为他的信息在网络上传播，也可能会得到那些费用（加上额外的报酬）和得到其他人积极的评价。

类似，OpenBazaar公司也是一个分布式的市场，很像易趣网和亚马逊，但是它的操作不受任何中间商的影响。这一平台依靠区块链技术确保买家和卖家能彼此直接互动，不需要通过集权制的中间人。任何人都可以在此平台上免费注册发布产品，所有上网的用户能够看到。一旦有买家中意，建立在比特币区块链的第三方账户会要求三方中的两方（卖方、买方和虚拟的第三方仲裁人）同意支付资金（也就是所谓的三方签名账户）。一旦买方支付完钱，卖方则负责发货，买家收到货物后便在第三方账户上支付资金。买家和卖家之间有一项事情确定系统需要第三方（如，一个随机选中的仲裁者）的加入来决定是否把钱给了卖家，或者是否把钱还给了买家。

也有一些分布式的拼车平台，如Lazooz和ArcadeCity，它们的操作形式有点像优步公司，但没有一个集中的操作方。这些平台仅仅通过安装在以区块链为基础的基础设施上的代码来进行管理，这种设计是把推动者和用户间进行点对点互动。这些平台依赖区块链来奖励对平台做出贡献的司机，他们使用特殊设计的令牌来代表平台上的份额。对平台作出贡献越多的推动者，他们将从这个平台得到更多的利

润，在管理方面的影响也就越大。

所以一种新的组织形式出现的区块链技术不仅是“非物质化的”，而且还是“去中心化”的。这些公司可以没有总裁，CEO，甚至没有任何形式的等级制度，管理上都是在网上互动的个体在共同管理。同样更重要的是不会后传统模式下的“群众外包”的方式迷惑他们。在平台上运作的个体不会因为平台的成功而获利。区块链技术可以支持更多合作形式的群众外包，有时更倾向于“合作型平台”。用户在注册的平台上既是贡献者也是股东。由于没有中间人，产生的价值也会更公平地重新分配给创造价值的人。

随着新型的“合作化”产生的新机会，我们正慢慢进入真正的共享经济或者说合作经济，这种经济不会被一些大型中间商控制，它只会被个体管理，为个体服务。

你可能会说这没什么稀奇，以前我们不是曾听说过这样的承诺吗？互联网的发展不就是为个体和小公司提供平台来对抗大公司的吗？是的，然而随着时间的推移，由于大公司组织并控制了我们的数字愿望，大部分的承诺和早期互联网的梦想已经消失殆尽。

如今，我们有了新的机会再次来实现这些承诺。区块链技术让用分布式的、自下而上的合作方式取代以前自上而下的等级公司成为可能。这种改变首先从财富分配方式开始，它可以使每个人能因为一个普通的物品合作创造价值，从而保证每个人都能因为他们的努力和贡献充分的得到报酬。

然而没有什么事情是想当然的。正如互联网一开始从一个高度分散的基础设施发展成了逐渐被几个网上的大公司操控的集中系统一样。在区块链这里也存在着最终会被大公司操控的风险。我们已经失去了我们可以利用的第一个互联网的机会。作为社会的一份子如果我们能在真正的共享经济概念下创造价值，那么我们所有人理应参与、体验这个新出现的技术，去探寻新的机会，同时部署大型、成功、全民参与的应用程序，以共同对抗区块链巨头的产生。（译言网网友阿

丫丫|译 王婷|编校）



普里马韦拉·德·菲莉比 是巴黎法国科学研究中心（CNRS）的固定研究员。她是哈佛大学法学院她是哈佛大学法学院伯克曼互联网与社会中心的教师助理。

区块链将会帮助证明“我是我”

迈克尔·梅内里｜文

“你是谁？”也许是世界上问得最多的问题了。在网站上、夜店里、机场中，或银行柜台前，所有人都希望我们能证明自己就是声称的那个人。

目前，世界范围内有24亿贫困人口，其中15亿已超过14岁，但是他们的回答仍然无法令权威机构满意。尽管他们肯定知道自己是谁，然而他们很多时候都无法享有财产所有权、自由迁移和社会保护，仅仅只是因为他们无法证明自己的身份。比起其他人，他们更容易成为腐败和犯罪的受害者，包括人口贩卖和奴隶。（联合国有远见地计划改变此情况，其出台了联合国可持续发展目标，第16个，和平、正义和强有力机构，旨在“于2030年前，为所有人提供合法身份，包括出生登记。”）

全球化和不断增长的人口带来巨大压力，使我们无法找到廉价高效的方案去证明身份。最近生物识别技术的发展，包括虹膜扫描、DNA分析和语音模式识别，对于固定我们的身份，可能会扮演重要角色，但是，身份不一定是一成不变的。我们的身份是我们过去行为的记录，而且它们随着时间不断改变。再者，我们的身份也取决于谁在进行身份识别工作。比如，税务局十有八九对你的成绩单不感兴趣，但是可能极度在意你成年后在国外度过的日子。

不论穷富，身份证明都是个问题。对于富人而言，反洗钱方面的

法规、“了解你的客户”制度，和最终实益所有权都增加了法律和监管成本，让事情变得麻烦。在国际商会2016年所开展的全球贸易融资调查中，有90%的企业认为反洗钱是贸易最重要的障碍。

对于穷人而言，著名秘鲁经济学家Hernando de Soto（因其在非正规经济方面的贡献）观察得出：“缺乏完整的正轨产权制度，现代市场经济是不可想象的。”因此，缺乏正确的身份验证，现代市场经济是无法想象的，因为缺乏经过验证的财产权持有人。

尽管富人的麻烦和“无身份证明”穷人的日常性麻烦完全不一样，但是解决他们问题的方法可能是相同的：互通分布式账本（mutual distributed ledgers，MDLs），这是一项区块链技术。MDLs是不可改变的登记本，允许各群体在一个分布式计算器系统的网络中，去验证、记录和追踪交易。网络中的计算器遵循一套共有的协议，允许个体添加新交易信息和利用点对点结构发放这些信息。MDLs是跨组织的数据库，含带超级清晰的审核追踪。集中式数据库会自然地导致垄断，使得每个人不得不使用此数据库，但是MDLs是互通的，即共有的，这意味着它们无法像自然式垄断一般被利用。我复制了一份账本，但是你不能收我钱，因为此账本的拥有人不是你。没有任何人拥有此账本。

在MDLs出现了20年后，人们大多会问这个问题：“那火爆的软件是什么？”自从比特币于2009年发布以来，答案很简单，且某种意义上说是不可靠的，那便是：加密货币。比特币自身也经历了大起大落。比特币社区所秉持自由主义“新货币”理念，和其高价格波动幅度，引发了较大的经济争议。比特币也同样搅动了社会上的争议，因为，有传闻说，不法分子使用比特币来进行毒品和枪支交易，这样的言论无疑引来执法机构的关注。不过，此种分散式加密货币以及其背后的MDL技术都有不错的成效，一些监管机构很不情愿地允许金融机构使用它。

目前，一项运用MDL技术的、更为根本的火爆应用正在兴起，这

款应用能够安全地储存和传送含带数字签名的文件，并且进行审计跟踪。这些不可改变的文档交互网络在贸易金融、运输和保险业逐渐兴起，在这些行业中，人们都有一个大问题，那就是验证其他人和资产的身份。身份文件交换通常包含三方：（1）主体，即个体或资产，（2）认证者，通常是对文档进行公证的组织，例如政府机构、会计公司，或信用调查机构，以及（3）检查者，即审查机构，对主体开展“了解你的客户”或反洗钱（KYC/AML）行动。

MDLs通常分为两类：一类是内容账本，内含个人的加密文档，另一类是交易账本，内含加密密钥，能够访问一系列“密钥圈（key rings）”。这些密钥圈是一些文件夹，里面有身份、健康或学历等文档。主体能够准许身份验证人去在主体的密钥圈里放置已经进行了数字认证的文档。比如，一家法律公司或许会向主体提供含带数字签名的文档副本，供他们留着和使用。政府或许会给我们提供含带数字签名的驾照副本。认证人往后再也无法获取这些数据，但是检查者依赖这些可信的第三方机构认证过的数据，正如公证人给实体文档进行公证一样。

主体向检查者提供自己掌握的密钥，而检查者需使用智能合同，搭配这些密钥，进而检阅相关文件。智能合同是记录在MDL上的代码片段。此网络能够限制检查的数量，和安排时间，而且会为主体记录它们。根据已编写入MDL的权限框架，银行、保险公司或政府等第三方能够获得权限，访问这些文件。而商业认证机构，比如会计、律师或公证人可能会向检查机构提供保障服务（如保险有效期），收取一些费用。

引人注目的是，从2007年开始，爱沙尼亚便已利用区块链运作一项覆盖全国的数字身份计划。所有关于个体的政府数据都储存在一个分布式账本上，个体对此拥有控制权，且能够传送给他人。这个数字身份系统减少社会的文书工作，因为其采用的是数字签名技术。这项计划十分奏效，乃至欧洲其他地方的人也使用此计划来储存自己的个

人数字签名。

无论是高净值客户，亦或是低净值客户都指望找到合乎情理的、廉价的、通用全球的方式，去证明他们的身份，无论是用于支付、信用、政府记录，还是健康档案、学历。从理论上而言，MDL技术十分适用于不可改变的身份文档交互网络，而且已有许多项目旨在实现它们的潜力。赋权个体去储存、更新和管理自身的数据，包括行使他们“被遗忘”的权力，即取消他们的密钥，这看上去非常清晰。

在今天，证明你的身份非常昂贵。每一项身份文档的认证都需要花费大量时间，还涉及技术含量较低的文书工作。对于花了大价钱验证的身份文档，人们希望其有更多的用途。那么，其中一个方法就是增加使用数量。比如，在爱沙尼亚，银行意识到，账户权限既能够与国民身份证绑定，也能够和银行卡绑定。多用途身份证的发展会转而促进少数具有竞争力的全球体系的发展。

但这并不是万应灵药。围绕不可改变身份账目的终极问题是：对于人类而言，它最终会是生活必需品，还是变成负担？这样一种永远不丢失数据的账本，可能从根本上改变人们对待社会、隐私和安全的方式。官僚过失，譬如输错的名字，就能够得到解决，但是，这样的过失永不可能遗忘。行为会变，而且社会习俗也会随之而变。比如，当其他人看到我们自己有还未还清的罚款或过失行为时，我们可能会更能容忍他人的过去。或许，对于重要的事情如学历造假，我们会更严厉，而对于不那么重要的事情，如少数成绩较平庸的学科，我们则更加宽容。

想想永恒的遗产。如果我们的遗产是不能消除的，那么我们行动时会更为负责。比如，我们或许会选择使用智慧健康合同，一旦我们离世，合同就会把我们的健康数据捐赠给研究项目。如果我们的身份永恒的刻在不可改变的石头上，那么“请不要忘了我”可能成为更加经久不衰的曲子，余音绕梁，其影响远比我们想象的要持久。（译言网网友ChaRlIEHeatHadJaNI|译 王婷|编校）



迈克尔·梅内里 是Z/Yen Group的执行主席。Z/Yen从1995年开始，就已经从事MDLs方面的工作，创建了IDchainZ身份文档系统。他与伊恩·哈里斯合著《The Price of Fish: A New Approach to Wicked Economics and Better Decisions》一书，获得2012年的独立出版人金融、投资、经济学金奖。



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：关于区块链，你不得不知的真相

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管： 中国证券市场研究设计中心
主办： 中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

戴小京 于颖 何刚 法满 靳丽萍 杨浪 齐馨

Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

---

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editors

李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors

时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue

编译 Articles Editor

蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer

廖琦菁 Liao Qijing

新媒体编辑 Digital Editors

齐菁 Qi Jing 周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting

驻上海高级编辑 Senior Editor（Shanghai）

王晓红 Wendy Wang

驻伦敦高级编辑 Senior Editor（London）

牛文静 Niu Wenjing

高级创意编辑 Senior Creative Designer

崔晓晋 Cui Xiaojin

特约设计师 Freelance Designer

瞿中华 Qu Zhonghua

流程编辑 Flow Editor

苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director

郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao

执行总经理 Executive General Manager

张瑾 Zhang Jin

执行副总兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation

李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
总经理助理 Assistant General Manager
张菁 Zhang Jing
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区商业合作部总经理 General Manager of Business Cooperation Department of East China
徐礼智 Damon Xu
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级经理 Senior Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao

王文睿 Lea Wang

品牌经理 Branding Manager

杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen

市场专员兼行政助理 Marketing Executive

崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director

于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong

内容编辑 Editors

姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui

贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan

高级开发工程师 Senior Development Engineers

汪元豪 Wang Yuanhao

开发工程师 Development Engineer

庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao

邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle

产品经理 Product Manager

初飞 Chu Fei

设计主管 Design Director

黄朝 Huang Chao

设计师 Designers

程爽 Cheng Shuang

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

关于区块链，你不得不知的真相（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00009848-20170330
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn